

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ**  
**УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

**Здобувач**

**Данило ВРУБЛЕВСЬКИЙ**

**Науковий керівник,  
д.держ.упр., професор**

**Наталія БОНДАРЧУК**

**Дніпро – 2025**

**Факультет:** менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** менеджменту, публічного управління та адміністрування

## Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Освітній ступінь:** «Бакалавр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри: д.н.держ.упр., проф.

Н.В. Бондарчук

« » 20 року

## ЗАВДАННЯ

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

ВРУБЛЕВСЬКОМУ ДАНИЛУ ІЛЛІЧУ

1. Тема роботи «Удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві», керівник роботи **Бондарчук Наталія Володимирівна, д.держ.упр., професор, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_.**
2. **Термін подання студентом роботи – 30 травня 2025 року.**
3. **Вихідні дані до роботи:** бухгалтерська документація ФОП «P2PIZZA» за 2022-2024 роки, документи внутрішнього використання, дані з обліку праці та заробітної плати, спеціальні літературні джерела.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи механізму розробки та прийняття рішень в системі управління підприємством. 2. Аналіз діяльності підприємства та оцінка механізму розробки і прийняття рішень на підприємстві. 3. Обґрунтування та концептуалізація проєкту удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві. 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  1. Вимоги до управлінських рішень. 2. Процес прийняття рішень. 3. Підходи до прийняття рішень. 4. Організаційна структура «P2Pizza». 5. Основні показники діяльності підприємства. 6. Структура витрат на виробництво продукції. 7. Структура доходів.

**6. Консультанти розділів роботи**

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|        |                                           | Завдання видав | Завдання прийняв |
|        |                                           |                |                  |

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2024 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| Пор. № | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                           | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1.     | Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи   | Вересень 2024 року             |          |
| 2.     | Збір первинного матеріалу                                                                     | Жовтень - грудень 2024 року    |          |
| 3.     | Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи                            | Січень - лютий 2025 року       |          |
| 4.     | Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи | Березень - квітень 2025 року   |          |
| 5.     | Розрахунок та написання проектного розділу                                                    | Травень 2025 року              |          |
| 6.     | Написання висновків                                                                           | Травень 2025 року              |          |
| 7.     | Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи                             | Червень 2025 року              |          |

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Данило ВРУБЛЕВСЬКИЙ  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Наталія БОНДАРЧУК  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                        | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ                        | 8  |
| 1.1 Сутність та характерні особливості механізму прийняття рішень в системі управління підприємством                         | 8  |
| 1.2 Основні елементи управлінських рішень, базові вимоги до них                                                              | 13 |
| 1.3 Підходи до прийняття рішень у системі управління підприємством                                                           | 20 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ І ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ                     | 24 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства                                                                    | 24 |
| 2.2. Аналіз зовнішнього середовища для прийняття управлінських рішень                                                        | 33 |
| 2.3 Аналіз механізму прийняття рішень у системі управління підприємством                                                     | 37 |
| РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ТА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 40 |
| 3.1. Обґрунтування необхідності та концептуальні засади удосконалення механізму управлінських рішень на підприємстві         | 40 |
| 3.2. План та економічна доцільність впровадження управлінського рішення на підприємстві                                      | 43 |
| 3.3. Оцінка ризиків проєкту                                                                                                  | 50 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ                                                                                                       | 52 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                   | 57 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Прийняття управлінських рішень є ключовим елементом у забезпеченні ефективного функціонування будь-якого підприємства. Цей процес має вирішальне значення як для організації самої праці, так і для управління персоналом. Зокрема, управлінське рішення виступає опорою, на якій ґрунтується весь механізм організації діяльності підприємства.

У практиці управління прийняття рішень передбачає вибір оптимального варіанту дій з-поміж кількох можливих шляхів розв'язання конкретної проблеми. Такий вибір має бути усвідомленим, логічно обґрунтованим і спрямованим на досягнення позитивного результату. Рішення повинне забезпечувати не лише поточну стабільність, але й стратегічний розвиток компанії.

Процес прийняття управлінських рішень охоплює низку важливих аспектів: аналіз ситуації, усвідомлення проблеми, оцінювання альтернатив, визначення наслідків та реалізація обраного варіанту. Успішне функціонування підприємства, його адаптивність до змін та здатність до самовдосконалення залежать від того, наскільки ефективно приймаються ці рішення.

Особливістю управлінської діяльності є її цілеспрямованість, наявність соціально й морально визнаних орієнтирів, а також здатність швидко реагувати на зміну зовнішніх та внутрішніх умов. Прийняття рішень виступає не лише механізмом оперативного реагування, а й інструментом формування організаційної культури, побудови ефективної комунікації та гармонізації взаємовідносин у колективі.

Актуальність досліджуваної проблеми пояснюється тим, що в процесі діяльності організації виникають певні проблеми та труднощі, вирішення яких потребує негайних дій. У зв'язку з цим, управлінські рішення необхідні швидкої ліквідації виникаючих проблем чи його наслідків. Крім іншого,

характерними ознаками управлінських рішень є: елемент управлінського процесу; важливий чинник постійної роботи менеджера; є значним елементом, що впливає інші функції управлінської діяльності.

Наукова проблема теми полягає в тому, що на сьогоднішній день можна помітити, що в багатьох організаціях спостерігається відсутність чіткого підходу до формування та прийняття управлінських рішень.

**Метою роботи** є виявлення особливостей діючого механізму прийняття управлінських рішень у межах організації, а також розробка практичних рекомендацій для його вдосконалення з метою підвищення ефективності управлінських процесів.

Для досягнення поставленої мети основними завданнями роботи є:

- розкрити теоретичні основи механізму прийняття управлінських рішень в системі управління підприємством;
- визначити основні елементи управлінських рішень;
- охарактеризувати існуючі підходи до розробки та прийняття управлінських рішень;
- провести аналіз організаційно-економічної та фінансово-господарської діяльності підприємства;
- провести аналіз зовнішнього середовища, що впливає на управлінські рішення;
- оцінити наявну систему прийняття рішень на підприємстві та виявити її сильні і слабкі сторони;
- обґрунтувати необхідність та сформулювати концептуальні засади впровадження нової моделі прийняття рішень;
- розробити план впровадження обраного рішення з оцінкою його економічної доцільності.

**Об'єктом** дослідження є процес управління підприємницькою діяльністю у сфері громадського харчування, зокрема управлінська система прийняття рішень на підприємстві.

**Предметом** дослідження є методи, інструменти та організаційні механізми розробки та реалізації управлінських рішень, а також шляхи їх удосконалення з метою підвищення ефективності функціонування підприємства

**Методи дослідження.** У ході виконання дослідження було використано низку загальнонаукових і спеціалізованих методів, які дозволили комплексно вивчити процес прийняття управлінських рішень на підприємстві та розробити практичні рекомендації щодо його удосконалення.

Насамперед застосовано метод аналізу і синтезу, що дало змогу розглянути механізм прийняття рішень як систему, виявити його ключові складові, оцінити взаємозв'язки між ними та сформулювати логічні висновки. Порівняльний аналіз допоміг проаналізувати показники діяльності підприємства у динаміці за кілька років та виявити зміни, які можуть бути наслідком управлінських рішень.

Використання статистичних методів дозволило провести розрахунки економічних показників, зокрема темпів зростання доходів, прибутку, витрат тощо. Це стало основою для оцінки ефективності управління та побудови економічних висновків. Для оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства, застосовано SWOT-аналіз. Він дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози в зовнішньому середовищі.

Крім того, метод експертного оцінювання був використаний для збору думок і пропозицій від працівників підприємства щодо існуючих проблем в управлінні. Це допомогло визначити реальні потреби вдосконалення. За допомогою моделювання була побудована схема механізму прийняття управлінських рішень з урахуванням впровадження CRM-системи. Це сприяло візуалізації процесу та кращому розумінню змін, що пропонуються.

Завершальним етапом було застосування методу проектного аналізу для оцінки економічної доцільності запропонованого проекту, обчислення

витрат і прогнозування результатів, а також виявлення можливих ризиків і шляхів їх мінімізації.

Цей комплекс методів дозволив глибоко дослідити проблему та обґрунтувати практичні рішення для покращення управління у ФОП «P2Pizza».

**Інформаційна база.** Основою для даного дослідження стала широка база даних, яка включає законодавчі акти України, що регулюють діяльність підприємств, матеріали науково-практичних конференцій, що відображають сучасні тенденції у відповідних галузях знань. Додатково були використані наукові журнали, монографії, підручники та навчальні посібники, що надали теоретичну і методологічну підтримку для проведення дослідження. Інформаційна база також включала різні види джерел, які забезпечили комплексний підхід до аналізу проблеми.

Кваліфікаційна робота викладена на 61 аркуші паперу; складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури, який налічує 43 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **1.1 Сутність та характерні особливості механізму прийняття рішень в системі управління підприємством**

Трудовий процес будь-якої організації ґрунтується на виконанні двох основних завдань, до яких належать: діяльність у галузі управління, в рамках якої відбувається виконання дій з прогнозування, визначення діяльності, встановлення мотиваційних ознак; керована діяльність, заснована на застосуванні великої кількості операцій, взаємопов'язаних між собою, які переслідують одну й ту саму мету. Незважаючи на те, що ці два завдання роздільні, часто вони розглядаються як єдине ціле і застосовуються в комплексі, при цьому вони не можуть існувати окремо. Якщо ґрунтуватися на логічних операціях, то ці функції необхідно роз'єднати, оскільки вони здійснюються різним робочим персоналом і можуть мати різні цілі.

Процес управління - це робочий процес керівників компанії, що ґрунтується на виконанні конкретних дій, пов'язаних з управлінням, для того, щоб досягти високого рівня ефективності діяльності фірми [32].

Рішення - «це результат інтелектуальної діяльності, що призводить до певного висновку або до необхідних дій (повна бездіяльність, розробка певної дії або вибір дії з набору альтернатив і її реалізація тощо)» [2].

Рішення у сфері управлінської діяльності необхідні визначення шляху управління та показників, які необхідно контролювати. Такі рішення мають характерні відмінності, а саме високий рівень складності та значну кількість різних видів.

Так, рішення може бути віднесено до певного виду у тому випадку, якщо воно має певну ознаку конкретних видів. Як ознаки, що використовуються в процесі розробки та прийняття рішень, застосовуються,

наприклад, рівень розробки, ступінь розуміння, перспективи для реалізації, можливість досягти мети рішення в галузі управління.

Управлінські рішення здебільшого класифікують за такими ознаками:

1. «За суб'єктом прийняття:

- одноосібні (приймаються однією особою);
- колективні (приймаються на загальних зборах чи окремою групою працівників).

2. За типом розв'язуваних завдань:

- стандартизовані (програмовані) - рішення щодо типових ситуацій, що повторюються;

- нестандартизовані (непрограмовані) - застосовуються до унікальних або складних обставин із високим рівнем невизначеності.

3. За рівнем прийняття:

- стратегічні (вищий рівень) – визначають напрям діяльності всієї організації;

- тактичні (середній рівень) – стосуються реалізації конкретних цілей та планів;

- оперативні (нижчий рівень) – охоплюють повсякденне управління, регламентовані дії.

4. За масштабом впливу:

- загальні - охоплюють усю організацію;
- локальні (часткові) – мають значення для окремого підрозділу або процесу.

5. За терміном дії:

- короткострокові – орієнтовані на період до одного року;
- середньострокові – охоплюють проміжок від 1 до 5 років;
- довгострокові – реалізуються протягом понад 5 років.

6. За способом обґрунтування:

- інтуїтивні (спираються на внутрішні передчуття);
- раціональні (передбачають об'єктивний аналітичний процес):

- аналітичні (передбачають оцінювання різних альтернатив);
- логічні (ґрунтуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді).
- імпульсивні (процеси побудови гіпотез істотно переважають над їх контролем);
- інертні (кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунутих гіпотез).

7. За визначенням ступеня складності:

- складні (мають важливе значення для майбутнього організації і потребують творчого підходу, вирішенню несподіваних чи непередбачуваних проблем);

8. Залежно від способу централізації:

- централізовані – ухвалюються виключно вищим керівництвом;
- децентралізовані – приймаються на місцях з урахуванням загальної стратегії;

- комбіновані – поєднують елементи обох підходів.

9. За функціональним призначенням::

- стратегічні – формують довготривалу політику організації;
- тактичні – стосуються розподілу ресурсів, планування;
- оперативні – передбачають швидку реакцію на зміну обставин.

10. За частотою повторення:

- разові (випадкові) – приймаються у відповідь на унікальні ситуації;
- регулярні (періодичні) – застосовуються циклічно;
- Нерегулярні – формуються внаслідок накопиченого досвіду.

11. Залежно від новизни:

- інноваційні – стосуються нових проблем і викликів);
- стандартні – відображають усталену практику.

12. За спрямуванням:

- економічні – пов'язані з фінансами, прибутками, витратами;
- соціально-психологічні – стосуються колективу, мотивації, етики;
- адміністративні – регламентують юридичні чи управлінські дії;

– технологічні – спрямовані на виробничі або технічні процеси.

### 13. За наслідками впливу:

- негативні (супроводжуються типовими помилками, негативними наслідками);
- нейтральні (не мають сили управлінського впливу);
- позитивні (передбачають вибір найефективнішого варіанта рішення із можливих)» [2].

Багато науковців і практиків у сфері менеджменту класифікують управлінські рішення залежно від підходу до їх прийняття [1]. Серед найбільш поширених виділяють три основні типи:

- Інтуїтивні рішення – базуються не на аналізі чи обґрунтуванні, а на особистих відчуттях, передчутті або суб'єктивному досвіді керівника. Вони приймаються спонтанно, часто у ситуаціях обмеженого часу або відсутності повної інформації. Проте такі рішення є найменш передбачуваними та містять високий ступінь ризику.

- Рішення, засновані на судженнях – приймаються на основі логічних міркувань, інтуїції, а також накопиченого практичного досвіду. Як правило, керівник аналізує подібні ситуації з минулого, враховує їхні результати і обирає той варіант дій, який показав найбільшу ефективність. Цей підхід дозволяє уникнути помилок, які вже мали місце, та адаптувати рішення до актуального контексту.

- Раціональні рішення – найбільш науково обґрунтований і системний підхід до прийняття рішень. У цьому випадку управлінська команда або керівник проводить глибокий аналіз ситуації, формує чітку мету, генерує декілька можливих альтернатив і обирає найбільш оптимальну. Подальше впровадження рішення супроводжується постійним контролем і коригуванням. Раціональний підхід забезпечує прозорість, передбачуваність результатів і високу ефективність у досягненні поставлених цілей.

Таким чином, вибір підходу до прийняття управлінського рішення залежить від характеру проблеми, доступності інформації, наявності часу,

компетенції управлінця та рівня ризику. В ідеалі, навіть інтуїтивні рішення мають базуватися на раніше сформованому професійному досвіді й аналітичному мисленні.

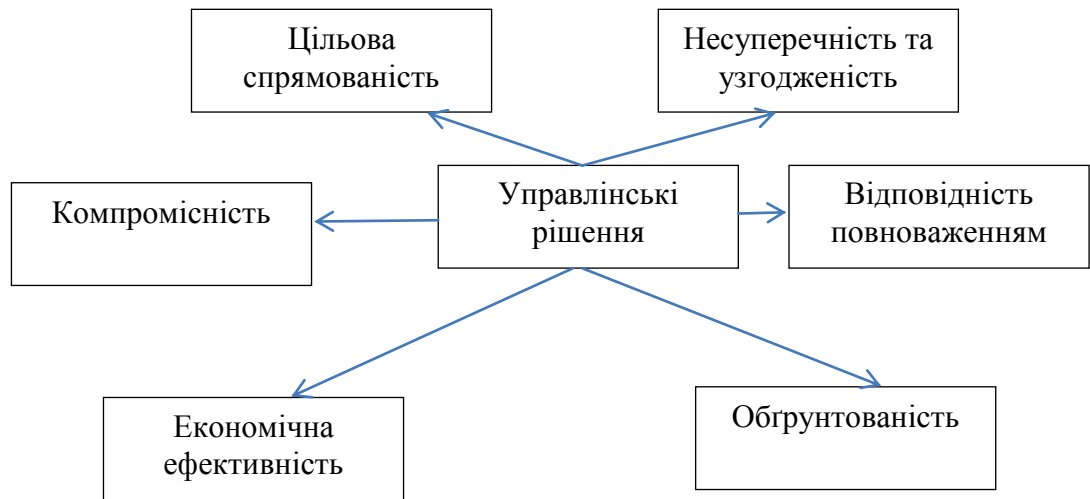


Рис. 1.1. Вимоги до управлінських рішень [2].

1. Цільова спрямованість свідчить, що всі прийняті рішення мають бути обґрунтовані і прагнути досягти конкретної мети (результату).

2. Обґрунтованість передбачає, що прийняте рішення має відображати об'єктивні закономірності розвитку об'єкта та системи управління ним. Рішення, що суперечить цим закономірностям, пасивно або активно відторгатиметься, що потребує додаткової витрати ресурсів і, відповідно, уповільнить розвиток організації.

3. Компромісність. Обумовлюється тим, що не існує рішень, що повністю задовольняють усі потреби та відповідають усім вимогам. У зв'язку з цим доводиться поступатися одним, щоб отримати інше.

4. Своєчасність. Полягає в тому, щоб рішення приймалися одразу ж, як склалася певна ситуація, яка потребує вирішення. У в іншому випадку, тривала ситуація може принести ряд негативних наслідків.

5. Відповідність повноважень особи, яка приймає рішення (ОПР), що є необхідною умовою директивності прийнятого рішення. Рішення може ухвалювати виключно керівник. По-перше, він має низку професійних знань і

умінь, що сприяють швидкій оцінці ситуації та прийняттю вірного рішення, по-друге, керівник має авторитет, завдяки чому всі його вказівки будуть швидко і беззаперечно виконуватися.

6. Несуперечність та узгодженість із принципами управління та раніше прийнятими рішеннями, оскільки жодне рішення не реалізується ізольовано, а доповнює інші рішення.

7. Економічність та ефективність. Полягає у розробці такого рішення, при якому буде досягнуто максимально ефективного результату з мінімальними витратами.

## **1.2 Основні елементи управлінських рішень, базові вимоги до них**

Прийняття рішень - це ключовий компонент управлінської діяльності, який визначає не лише ефективність функціонування організації, а й її довгостроковий розвиток. Образно кажучи, цей процес є «центром тяжіння», навколо якого обертається щоденне життя підприємства, закладу чи будь-якої іншої структури. Успішне управління неможливе без постійного аналізу ситуацій, формування альтернатив та обґрунтованого вибору оптимального варіанту дій [3].

Особливої ваги процес прийняття рішень набуває на вищих щаблях управлінської ієрархії, де кожне рішення може мати стратегічні наслідки не лише для внутрішніх процесів, а й для зовнішнього іміджу організації. У таких умовах відповідальність керівника за прийняте рішення є не лише професійною, але й моральною. Це складне навантаження, яке вимагає високої самодисципліни, етичної свідомості, аналітичного мислення та вміння передбачати наслідки.

Саме тому сучасний управлінець не має права ухвалювати спонтанні або необдумані рішення. Кожен крок повинен ґрунтуватися на достовірній інформації, професійному досвіді та об'єктивній оцінці ризиків. Уміння приймати відповідальні, зважені рішення - одна з ключових управлінських

компетенцій, що на пряму впливає на ефективність діяльності організації та рівень довіри до її керівництва.

Виходячи з вищевикладеного, існує низка вимог, враховуючи які можна розробити і прийняти правильне управлінське рішення. З теоретичних позицій розробка управлінських рішень (далі – РУР) сприймається як процес вироблення інформації, що забезпечує послідовне зниження ступеня невизначеності [9].

Тут доречно акцентувати увагу на процесному підході, згідно з яким у процесі РУР виділяють щонайменше три підпроцеси:

- 1) інформаційні «входи»;
- 2) їх «перетворення»;
- 3) «виходи».

Розробка управлінських рішень - складний і систематизований процес, що складається з низки етапів і стадій розробки системи цілей, системи проблем, системи рішень, системи реалізації рішень, які логічно йдуть один за одним. Символічно схема розробки управлінських рішень може бути виражена логічно впорядкованою послідовністю (1.1):

$$Ц \rightarrow П \rightarrow Ріш \rightarrow РРіш. \quad (1.1)$$

Насправді, методи розробки управлінських рішень стосуються всіх його етапів прийняття.

Алгоритм, що описує процес розробки управлінських рішень, включає кілька стадій. Перша стадія аналізованого на рис 1.2. процесу полягає, перш за все, в усвідомленні необхідності прийняття рішення і включає наступні етапи:

- постановку системи цілей;
- виявлення проблем і проблемних ситуацій, що заважають досягненню цілі;
- чітку постановку проблем, проблемних ситуацій, управлінських завдань;

- визначення критеріїв успішного вирішення проблеми (на основі поставлених цілей).

Формування цілей слід проводити виходячи з можливостей та загроз, сильних та слабких сторін підприємства, виявлених у результаті SWOT-аналізу [13]. Під сильними сторонами маються на увазі переваги організації, що виділяється її на тлі інших і те, що сприяє цьому. Наприклад, перевагою організації, що займається виробництвом косметики, може бути використання натуральних матеріалів, чому сприяє наявність високопрофесійного та надійного постачальника – це сильні сторони.

Слабкі сторони – те, що заважає організації розвиватися, звані бар'єри. Прикладом цього може бути подорожчання матеріалів або запровадження будь-яких обмежень з боку держави та інше.

Можливості – це те, за допомогою яких засобів та заходів можна знизити вплив слабких сторін. По суті, можливості у SWOT-аналізі – це і є резерви, які дозволять організації розвиватися та знизити ризик впливу негативних факторів, що описуються у слабких сторонах.

І останній компонент SWOT-аналізу – загрози. Те, що може перешкодити реалізувати можливості чи те, які негативні наслідки можуть виникнути надалі. Загрози також допомагають розрахувати можливі фактори ризиків, знаючи які, можна заздалегідь розробити шляхи та методи їх вирішення, щоб у подальшому ліквідувати проблеми максимально швидко. Оскільки процес розробки управлінських рішень визначається метою, то головна умова – це її досяжність. Відповідно до цього застосовують модель постановки цілей SMART. Суть цієї моделі полягає в наступному [25]:

- «конкретність (specific) – це означає, що в цілі має бути відображено точний кінцевий результат, якого потрібно досягти. Наприклад, не «хочу якогось зростання підприємства», а чітко й конкретно: «хочу зростання прибутку від реалізації товару». З другого варіанта постановки мети відразу зрозуміло, що потрібно досягти. Відповідно до цього легше розробити завдання – кроки, якими реалізовуватиметься мета;

- вимірність (measurable) – знаючи чіткий результат, мету можна досягти, але потрібно постійно контролювати, а чи в правильному напрямку йде рух до мети, і в який момент вона буде досягнута. Відповідно до цього формулювання мети, яка визначена в пункті «конкретність», додається критерій, коли вона вважатиметься досягнутою. Наприклад, «хочу зростання прибуток від реалізації товару на 20%» - у разі стає зрозуміло, що коли прибуток зросте на 20% - мета буде досягнута;

- досяжність (attainable) – під даним параметром мається на увазі те, що мета має бути реальною. Не варто формулювати такі цілі, яких неможливо досягти;

- значущість (relevant) – мета повинна мати практичну значимість, інакше – вона виявиться марною, а час, витрачений на неї, піде марно;

- час (timebound) – мета повинна мати чіткі часові рамки – те, за який період її потрібно досягти» [42].

В іншому випадку досягнення мети може розтягнутися і на кілька років. Харченко Т.О та Шестакова Ю.В. ідентифікують вибір мети із процесом прийняття рішень. Вони зазначають, що: «І якщо мета визначається в літературі як ідеальний образ бажаного майбутнього результату діяльності, то вибір мети, її постановка, її позиція - завжди рішення, і лише рішення» [41]. У практичній діяльності, зокрема у великих компаніях реалізується наступний підхід до виконання цілей: керівництво формулює велику мету для всієї компанії та оголошує її перед усіма співробітниками – відповідно до неї, нижчестоящі відділи формулюють свої власні «міні-цілі», реалізувавши які вони сприяють досягненню масштабної мети [36]. Наприклад, відділ із замісу тіста на хлібобулочному заводі не зможе збільшити виторг, проте він може замісити смачне тісто із якісної сировини, щоб у споживачів зріс попит на продукцію .

Мета може бути критерієм до ухвалення рішення лише тому випадку, якщо вона задана операційно, тобто представлена в базовій системі координат у вигляді особливої графічної конструкції - стріли. З її допомогою

можна наочно уявити заплановані рішення, які розміщуються в потрібній послідовності, забезпечуючи таким чином можливість синхронізації системи цілей. Друга та третя стадії процесу розробки управлінських рішень складаються відповідно з таких етапів:

- фільтрування альтернативних варіантів прийнятого рішення;
- оцінки допустимих альтернатив відповідно до обраних критеріїв;
- вибору із системи альтернатив найефективнішого варіанту.

Багато альтернативних рішень легко виявити. Найчастіше найбільш очевидне рішення і буде найкращим. Однак, на жаль, таке трапляється не завжди. Дуже часто виникають нові, унікальні проблеми, вирішення яких не вміщається у звичні та стандартні рамки. І тут необхідно використати творчий підхід. Існує безліч методів творчого пошуку альтернатив: морфологічний метод, причинно-наслідковий аналіз, мозковий штурм та ін.

На наступному етапі всі ефективні альтернативи оцінюються та порівнюються один з одним для подальшого вибору найкращої з них. Вибір альтернативи – це результат процесу прийняття рішення. Ретельно проведена на попередньому етапі робота дозволяє різко звузити межі вибору, значно скорочуючи у такий спосіб тимчасові витрати на цю процедуру.

При виборі альтернативи можуть бути використані три підходи:

- врахування минулого досвіду;
- проведення експерименту;
- дослідження та аналіз.

Під врахуванням минулого досвіду ми розуміємо аналіз результатів минулих років щодо досягнення такої ж або схожої мети. Як наслідок можна визначити позитивні та негативні сторони використаних результатів. На основі цього розробляють нові. В цьому контексті досвід стає корисним інструментом для прийнятті рішень, якщо має місце ретельний аналіз, а не сліпе слідування йому, а також якщо під час цього аналізу виявляються фундаментальні причини успіху чи невдачі.

У цьому випадку великий інтерес для менеджера представляє вивчення досвіду як успішних компаній, так і тих, які потерпіли невдачу. Однак у сучасних умовах, що характеризуються наростанням нестабільності соціально-економічних процесів, цей метод часто не дозволяє ухвалити адекватне рішення.

Під час проведення експерименту вибирається кілька найбільш вдалих варіантів, що тестуються на невеликій групі людей. За підсумками тестування визначається найбільш вдалий та ефективний варіант, який береться в основу наступних дій [34]. Разом з тим існують рішення, які просто не можуть бути прийняті без проведення запланованого експерименту. Цей метод також має широко використовуватися у процесі прийняття маркетингових рішень.

Метод проведення досліджень та аналізу – найбільш гнучкий метод вибору альтернатив. Він передбачає вирішення проблеми на основі пошуку взаємозв'язків між її змінними та обмеженнями, що розглядаються щодо поставлених цілей, а також її розкладання на складові (елементи) та вивчення кожної з них.

Важливим інструментом цього методу є математичне моделювання з використанням обчислювальних засобів. Тут використовуються моделі із залученням системного підходу, дослідження операцій, теорії ігор, черг, управління запасами, лінійного програмування, вартісного аналізу тощо.

Завершальна стадія розробки управлінських рішень – це реалізація рішення, що складається з організації виконання рішення, аналізу та контролю досягнутих результатів.

Недостатня увага до завершальної стадії розробки управлінських рішень є найпоширенішою помилкою менеджерів, у результаті навіть хороше рішення, зазвичай, не приносить бажаних результатів. Відповідно, відповідальний за реалізацію прийнятого рішення повинен вести ретельний нагляд та контроль за тим, щоб все виконувалось відповідно до поставленої

мети (плану). Відхилення від наміченого маршруту може призвести до повного збою роботи, через що прийняте рішення може не реалізуватися.

Наступний етап – це вбудовування у процес реалізації управлінського рішення механізму отримання інформації про хід виконання рішення (так званий механізм зворотного зв'язку).

Основою такого механізму має стати система виявлення помилок та позитивних результатів у процесі реалізації рішення. Коли система відстеження відхилень працює ефективно, проблеми у виконанні рішень можуть бути запобігати до того, як вони виявляться [32]. На даному етапі може бути застосована система універсальної автоматизованої системи контролю за виконанням та оцінкою якості роботи службовців.

В останні роки застосування цієї системи не мало великого успіху. Проте в епоху автоматизації необхідно говорити про її перепроєктування із використанням сучасних комп'ютерних технологій.

Отже, процес прийняття управлінських рішень у будь-якій організації відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. На рис 1.2. наведено послідовність та взаємозв'язок основних елементів цього процесу.

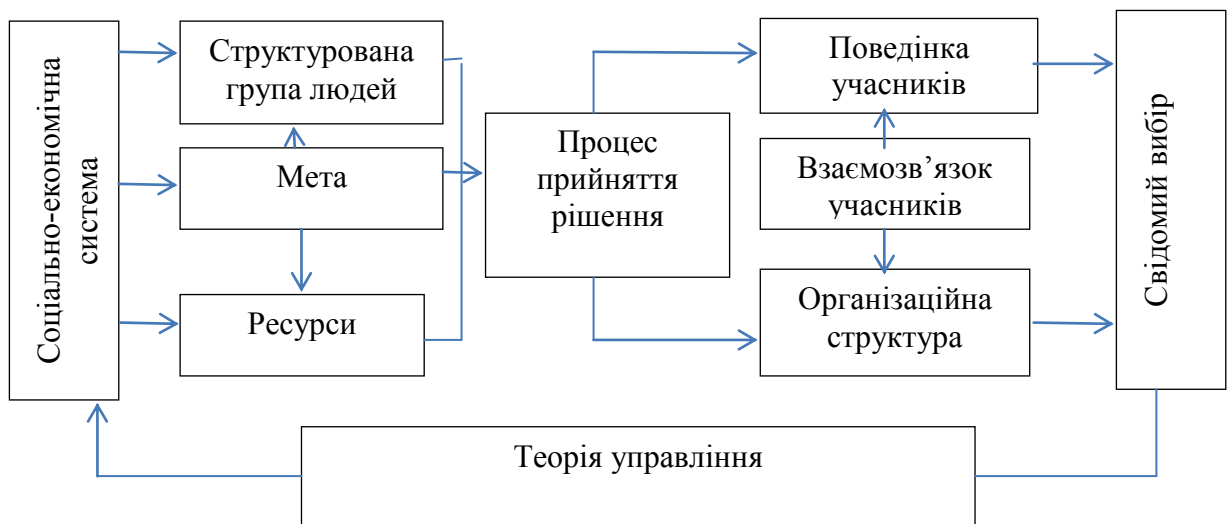


Рис 1.2 Процес прийняття рішень [32].

Усе починається з соціально-економічного середовища, в якому функціонує підприємство. Воно впливає на формування цілей та визначає ресурси, якими володіє організація. Далі в центрі уваги – група людей, які працюють в організації, тобто персонал, що відіграє ключову роль у розробці та реалізації управлінських рішень.

Цілям, які ставить перед собою підприємство, відповідають конкретні ресурси – фінансові, трудові, матеріальні чи інформаційні. Саме ці ресурси необхідні для прийняття та реалізації рішення. У центрі схеми розміщено сам процес прийняття рішення, який об'єднує всі інші компоненти й забезпечує рух вперед.

Рішення приймаються не ізольовано, а з урахуванням поведінки учасників, їхньої взаємодії, а також внутрішньої організаційної структури, яка визначає повноваження, відповідальність і правила взаємодії в колективі.

У результаті цього процесу формується свідомий вибір – управлінське рішення, яке повинне бути логічним, обґрунтованим і відповідати цілям організації. Основою для такого рішення є управлінська теорія, яка забезпечує знання, підходи та правила, на яких ґрунтується процес управління [2].

Таким чином, прийняття рішень в організації – це складний, послідовний і логічний процес, який враховує як цілі організації, так і поведінку її працівників, структуру та доступні ресурси.

### **1.3 Підходи до прийняття рішень у системі управління підприємством**

Процес прийняття рішень у менеджменті є складним і багатограним. Він охоплює як раціональний аналіз даних, так і суб'єктивні оцінки, що базуються на досвіді, інтуїції або колективній думці. Вибір конкретного підходу до прийняття управлінських рішень залежить від характеру завдання, рівня невизначеності, доступності інформації, культури управління в

організації та стилю керівництва. У сучасній практиці виділяють кілька основних підходів (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1.

## Підходи до прийняття рішень

| Види рішень                                  | ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Інтуїтивні рішення</b>                    | вибір зроблений на основі <i>відчуття</i> (без логічного продумування) того, що він правильний.                                                                                                     |
| <b>Інсайтні рішення (insight)</b>            | усвідомлення рішення конкретної проблеми. У момент інсайту рішення усвідомлюється ясно, однак ця виразність часто носить короткочасний характер. Необхідна свідомо фіксація управлінського рішення. |
| <b>Рішення, які ґрунтуються на судженнях</b> | вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом.                                                                                                                                               |
| <b>Врівноважені рішення</b>                  | приймають менеджери, які уважно і критично відносяться до своїх дій, висунутих гіпотез і їх перевірки (перш ніж приступити до ухвалення рішення, вони мають сформульовану вихідну ідею).            |
| <b>Імпульсивні рішення</b>                   | автори рішень легко генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх в достатній мірі перевірити, уточнити, оцінити.                                                     |
| <b>Інертні рішення</b>                       | результат обережного пошуку. Контролюючі й уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей. В таких рішеннях важко знайти оригінальність, блиск, новаторство.                                       |
| <b>Ризиковані рішення</b>                    | рішення з відсутнім ретельним обґрунтуванням гіпотез.                                                                                                                                               |
| <b>Обережні рішення</b>                      | характеризуються старанністю оцінки усіх варіантів, надкритичний підхід до справи.                                                                                                                  |
| <b>Раціональні рішення</b>                   | обґрунтовуються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу.                                                                                                                                     |

Так, інтуїтивний підхід базується на внутрішніх відчуттях, особистому досвіді, передчуттях керівника. Часто застосовується в умовах обмеженого

часу, невизначеності або відсутності повної інформації. Перевагою цього підходу є швидкість ухвалення рішення, однак він супроводжується високим рівнем ризику та суб'єктивності.

Раціональний підхід є найбільш логічним і послідовним способом прийняття рішень. Він передбачає чіткий аналіз проблеми, формулювання цілей, генерування альтернатив, оцінку наслідків та вибір оптимального варіанту. Такий підхід є базовим у стратегічному управлінні, оскільки дозволяє обґрунтовано планувати дії та мінімізувати ризики.

Колективний підхід передбачає участь кількох осіб у процесі прийняття рішення – через наради, мозкові штурми або консультації. Перевагами є розмаїття точок зору, колективна відповідальність, підвищення залученості персоналу. Недоліки - більша тривалість обговорень і складність досягнення консенсусу.

Програмований підхід застосовується до типових ситуацій, що повторюються. Вирішення таких завдань відбувається на основі стандартних інструкцій, регламентів або алгоритмів. Цей підхід ефективний у виробничих або адміністративних процесах, де важлива стабільність і чіткість.

Непрограмований підхід використовується у випадках нових або унікальних проблем, для яких не існує готового шаблону. Потребує глибокого аналізу, іноді творчого підходу та розробки індивідуальних рішень. Часто застосовується в умовах змін зовнішнього середовища.

Модельно-аналітичний підхід базується на математичному моделюванні, прогнозуванні, оптимізаційних розрахунках. Дозволяє змодельовати розвиток ситуації, оцінити можливі ризики та знайти кількісно обґрунтоване рішення.

Ситуаційний підхід полягає у виборі рішень з урахуванням конкретних обставин. Керівник аналізує особливості середовища, структуру організації, мотивацію персоналу, зовнішні фактори й обирає найдоцільнішу стратегію дій.

Таким чином, жоден підхід не є універсальним. У сучасних умовах ефективні управлінці комбінують різні методи залежно від ситуації, ресурсу часу, рівня ризику і цілей. Гнучкість і здатність адаптувати підхід до конкретного контексту – ключ до прийняття результативних управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ І ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Фізична особа-підприємець Нікітіна А.О. здійснює підприємницьку діяльність у сфері надання послуг громадського харчування. За роки роботи на ринку вона здобула практичний досвід управління малим бізнесом, розуміння споживчих потреб та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Таблиця 2.1.

Види економічної діяльності, якими займається ФОП Нікітіна А.О.

|       |                                                                                                                          |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 56.10 | Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (основний)                                                   |
| 47.11 | Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами         |
| 47.21 | Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах                                                        |
| 47.22 | Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах                                              |
| 47.24 | Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах |
| 47.25 | Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах                                                                   |
| 47.29 | Інші види роздрібної торгівлі харчовими продуктами в спеціалізованих магазинах                                           |
| 47.91 | Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет                               |
| 47.99 | Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами                                                                            |
| 56.29 | Постачання інших готових страв                                                                                           |

Одним із найбільш успішних напрямів діяльності підприємці стала організація та розвиток закладу швидкого харчування під брендом «P2Pizza». Цей заклад функціонує у форматі піцерії з послугою доставки та орієнтований на сучасного споживача, який цінує якість, швидкість обслуговування та доступні ціни.

ФОП «P2Pizza» здійснює підприємницьку діяльність у сфері громадського харчування, роздрібної торгівлі, доставки готової їжі та супутніх послуг. Заклад розташований за адресою: м. Дніпро, вул. Велика Діївська, 32к. Основний напрямок діяльності - виготовлення та реалізація піци різних видів, закусок і напоїв.

Підприємство функціонує як заклад швидкого обслуговування. Основну частину продукції складає піца, яка виготовляється безпосередньо на місці з використанням свіжих інгредієнтів. Крім піци, у меню присутні гарячі закуски (нагетси, картопля фрі), салати, холодні та гарячі напої. Реалізація продукції здійснюється як безпосередньо в закладі, так і через доставку замовлень додому або в офіс.

Основним видом діяльності ФОП «P2Pizza» є надання послуг у сфері ресторанного господарства. Підприємство спеціалізується на виготовленні та реалізації піци, гарячих закусок, соусів та інших страв власного виробництва. Додатково заклад здійснює роздрібну торгівлю безалкогольними напоями, а також надає послуги доставки готової продукції кінцевим споживачам.

ФОП активно використовує сучасні інформаційні технології для оптимізації діяльності та залучення клієнтів. Зокрема, компанія має активні сторінки в соціальних мережах (Instagram, TikTok), де регулярно публікує фото та відео своєї продукції, проводить розіграші, спілкується з аудиторією. Замовлення приймаються онлайн через Glovo, а також безпосередньо через месенджери.

Окрему увагу підприємець приділяє організації процесу доставки. Для цього використовується як власна служба кур'єрів, так і співпраця з агрегаторами доставки. Це дозволяє швидко доставляти їжу по місту, що значно підвищує рівень обслуговування та конкурентоспроможність.

У межах функціонування закладу також здійснюється організація логістики: закупівля інгредієнтів у постачальників, контроль за дотриманням санітарних та температурних норм зберігання продукції, планування закупівель відповідно до попиту.

ФОП «P2Pizza» забезпечує дотримання високих стандартів обслуговування, підтримує чистоту та порядок у приміщенні, своєчасно виконує технічне обслуговування обладнання. Такий підхід дозволяє підприємству стабільно розвиватися, збільшувати обсяги продажів та розширювати клієнтську базу.

Організаційна структура ФОП «P2Pizza» є лінійно-функціональною та відповідає характеру діяльності підприємства у сфері громадського харчування та доставки. Структура була сформована з урахуванням масштабів бізнесу, кількості працівників та обсягів обслуговування клієнтів. Вона забезпечує чіткий розподіл функцій між працівниками та дозволяє оперативно реагувати на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

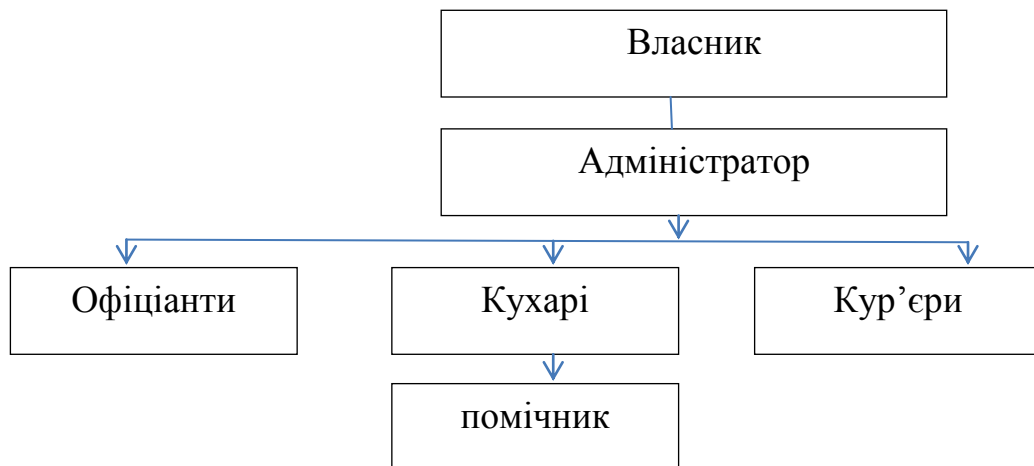


Рис. 2.1. Організаційна структура ФОП «P2Pizza»

Основу організаційної структури становить сам власник бізнесу, який одночасно виконує функції керівника та контролює всі ключові процеси. У нього зосереджені функції стратегічного управління, фінансового контролю та організаційного керівництва. Безпосередньо підпорядковується власнику адміністратор закладу, який відповідає за щоденне функціонування піцерії, контроль за персоналом, вирішення поточних питань, складання графіків роботи та комунікацію з клієнтами й постачальниками.

Далі в організаційній структурі йде виробничий персонал, до якого належать кухарі, помічники кухарів, піцайоло, які безпосередньо готують продукцію. Цей підрозділ виконує основну операційну функцію - забезпечення якісного і своєчасного приготування страв. Робота кухні тісно пов'язана з обслуговуючим персоналом, до складу якого входять касири, офіціанти та баристи (у разі наявності кавової зони). Їхнє завдання - обслуговування гостей, прийом замовлень, розрахунок клієнтів та підтримка чистоти у залі.

В окрему групу можна виділити кур'єрів або доставників, якщо доставка є складовою бізнесу. Вони підпорядковуються адміністратору та відповідають за своєчасну доставку замовлень, дотримання маршруту та стандартів обслуговування при передачі продукції клієнту. Оскільки мова йде про невелике підприємство, багато працівників можуть суміщати функції – наприклад, кухар може також здійснювати закупівлі, а адміністратор — вести звітність та соціальні мережі.

Загалом така структура дозволяє ефективно керувати підприємством, забезпечуючи достатню гнучкість та оперативність при прийнятті рішень. Лінійно-функціональна модель сприяє швидкому прийняттю рішень, чіткому розподілу відповідальності та забезпечує координацію між різними підрозділами. У невеликому бізнесі, яким є ФОП «P2Pizza», така структура є оптимальною, оскільки дозволяє зберегти простоту управління та водночас забезпечити якісне обслуговування клієнтів.

У межах діяльності ФОП «P2Pizza» середньооблікова чисельність працівників становить 12 осіб, що є типовим показником для закладу з невеликою площею та помірним потоком клієнтів. Із них 8 осіб - це виробничий персонал (кухарі, помічники, піцайоло), а 4 особи - адміністративний та обслуговуючий персонал (офіціанти, касири, прибиральник, адміністратор).

Основною формою оплати праці у «P2Pizza» є погодинно-преміальна система, що враховує кількість відпрацьованих годин, а також передбачає

преміювання за перевиконання планів та якість обслуговування. Виплати здійснюються двічі на місяць - 5 та 19 числа.

До складу фонду оплати праці входять:

- основний оклад згідно з посадою;
- доплати за понаднормову роботу, вихідні та святкові дні;
- премії за продуктивність і якість праці;
- надбавки за стаж (для постійних працівників зі стажем понад 3 роки).

Максимальний розмір утримань із заробітної плати не перевищує 20%, а в окремих випадках - до 50%, згідно з чинним законодавством.

Розрахунок заробітної плати базується на обліку фактично відпрацьованого часу, який фіксується у журналі обліку працівників. Усі виплати здійснюються в безготівковій формі на банківські картки.

Завдяки гнучкій системі оплати праці та стимулювання персоналу, «P2Pizza» підтримує стабільну роботу невеликого, але ефективного колективу.

Аналіз фінансових показників діяльності ФОП «P2Pizza» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання основних економічних параметрів підприємства. Зокрема, спостерігається приріст доходів від реалізації продукції на 1050 тис. грн за досліджуваний період, що є позитивним сигналом про зростання попиту на продукцію закладу.

Чистий прибуток також продемонстрував динаміку зростання – з 560 тис. грн у 2022 році до 720 тис. грн у 2024 році, що підтверджує ефективність бізнес-моделі. Поступове зростання фонду заробітної плати свідчить про покращення умов оплати праці та збереження кадрового потенціалу. Постійна чисельність працівників при цьому свідчить про стабільну структуру персоналу.

Таблиця 2.2

## Основні показники діяльності «P2Pizza» за 2022–2024 рр.

| Показники, тис. грн / Роки                       | 2022    | 2023    | 2024    | Абс.<br>відхилення<br>2024-2022 | Темп<br>зростання<br>2024/2023<br>(%) |
|--------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------------|---------------------------------------|
| Доходи від продажу продукції                     | 3700.0  | 4250.0  | 4750.0  | 1050.0                          | 11.76                                 |
| ПДВ                                              | 616.67  | 708.33  | 791.67  | 175.0                           | 11.77                                 |
| Чисті доходи від продажу продукції               | 3083.33 | 3541.67 | 3958.33 | 875.0                           | 11.76                                 |
| Собівартість реалізованої продукції              | 2150.0  | 2450.0  | 2750.0  | 600.0                           | 12.24                                 |
| Фінансовий результат (прибуток до оподаткування) | 700.0   | 800.0   | 900.0   | 200.0                           | 12.5                                  |
| Чистий прибуток                                  | 560.0   | 640.0   | 720.0   | 160.0                           | 12.5                                  |
| Фонд заробітної плати                            | 1100.0  | 1210.0  | 1320.0  | 220.0                           | 9.09                                  |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб   | 12.0    | 12.0    | 12.0    | 0.0                             | 0.0                                   |
| Середньомісячна заробітна плата, грн             | 12780.0 | 13500.0 | 14300.0 | 1520.0                          | 5.93                                  |
| Середньорічна вартість основних засобів          | 1400.0  | 1540.0  | 1690.0  | 290.0                           | 9.74                                  |
| Середньорічна вартість оборотних активів         | 900.0   | 1000.0  | 1100.0  | 200.0                           | 10.0                                  |
| Сума власного капіталу                           | 1900.0  | 2150.0  | 2380.0  | 480.0                           | 10.7                                  |
| Сума зобов'язань                                 | 260.0   | 290.0   | 310.0   | 50.0                            | 6.9                                   |

Зростання вартості основних засобів і оборотних активів вказує на інвестування в розвиток матеріально-технічної бази підприємства, а приріст власного капіталу - на зміцнення фінансової стійкості.

Таким чином, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що створює сприятливі умови для впровадження інновацій, зокрема CRM-системи, з метою подальшого удосконалення управлінських процесів і підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Як свідчать дані таблиці 2.3. загальний обсяг витрат поступово зростає щороку, що пов'язано з розширенням масштабів діяльності та зростанням операційних потреб підприємства. Найбільшу частку витрат традиційно займає закупівля інгредієнтів та сировини, що відповідає специфіці діяльності піцерії.

## Структура витрат «P2Pizza» за 2022–2024 рр., тис грн

| Стаття витрат                      | 2022  | 2023  | 2024  |           |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-----------|
| Закупівля інгредієнтів та сировини | 1 200 | 1 420 | 1 500 | 125,0     |
| Заробітна плата                    | 800   | 890   | 950   | 118,7     |
| Оренда приміщення                  | 270   | 290   | 300   | 111,1     |
| Комунальні послуги                 | 105   | 110   | 120   | 114,3     |
| Реклама та просування              | 110   | 130   | 150   | 136,4     |
| Податки та обов'язкові платежі     | 280   | 320   | 350   | 125,0     |
| Інші витрати                       | 110   | 130   | 130   | 118,2     |
| Разом                              | 2 875 | 3 290 | 3 500 | 121,73913 |

Витрати на цю статтю зросли з 1 200 тис. грн. до 1 500 тис. грн., але при цьому темп зростання залишається помірним (25%). Фонд заробітної плати також демонструє стабільну динаміку зростання (18,75%), що може свідчити про індексацію заробітної плати або розширення штату персоналу. Це позитивно впливає на мотивацію працівників, але також потребує постійного контролю з боку керівництва. Витрати на рекламу та просування зросли найшвидше — на понад 36%, що вказує на посилення маркетингової активності підприємства. Така інвестиція може бути виправданою за умов зростання конкуренції на ринку.

Структура витрат за 2024 рік наведено на рис. 2.2.

Найбільшу частку у структурі витрат традиційно займають витрати на сировину для виготовлення піци та заробітна плата персоналу 43 % та 27 % відповідно. Це є типовим для підприємств у сфері громадського харчування, оскільки якість продукції безпосередньо залежить від вартості та якості закуплених компонентів.



Рис. 2.2. Структура витрат за 2024 рік

Податки та обов'язкові платежі становлять 350 тис. грн або близько 10% усіх витрат. Цей показник демонструє рівень фіскального навантаження на бізнес і має враховуватися при формуванні цінової політики. Також спостерігається поступове збільшення витрат на рекламу, що свідчить про активізацію маркетингової політики. Загалом структура витрат у 2024 році є збалансованою та свідчить про ефективне управління ресурсами. Висока частка витрат на сировину та персонал свідчить про основні пріоритети бізнесу: якість продукції та стабільність кадрового складу.

Таблиця 2.4

Джерело доходів«P2Pizza», тис. грн

| Джерело доходу             | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відношення 2024 р. до 2022р., % |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------------------------------|
| Продаж піци                | 2600    | 3000    | 3300    | 126,9                           |
| Продаж закусок             | 480     | 580     | 650     | 135,4                           |
| Продаж напоїв              | 170     | 190     | 250     | 147,0                           |
| Послуги доставки, упаковки | 50      | 80      | 120     | 240,0                           |
| Разом                      | 3300    | 3850    | 4320    | 130,9                           |

Для розуміння джерел надходжень підприємства було проведено аналіз структури доходів піцерії «P2Pizza» за 2022–2024 роки. Основні складові доходу включають: продаж піци, закусок, напоїв, а також послуги доставки та упаковки. Нижче наведено таблицю з відповідними показниками.

Найбільшу частку доходу стабільно формує продаж піци (понад 75% у 2024 році), що свідчить про основну спеціалізацію підприємства. Водночас спостерігається поступове зростання доходів від закусок, напоїв та доставки, що свідчить про диверсифікацію доходів і позитивну динаміку попиту на супутні послуги. Структура доходів у 2024 році наведена на рис.

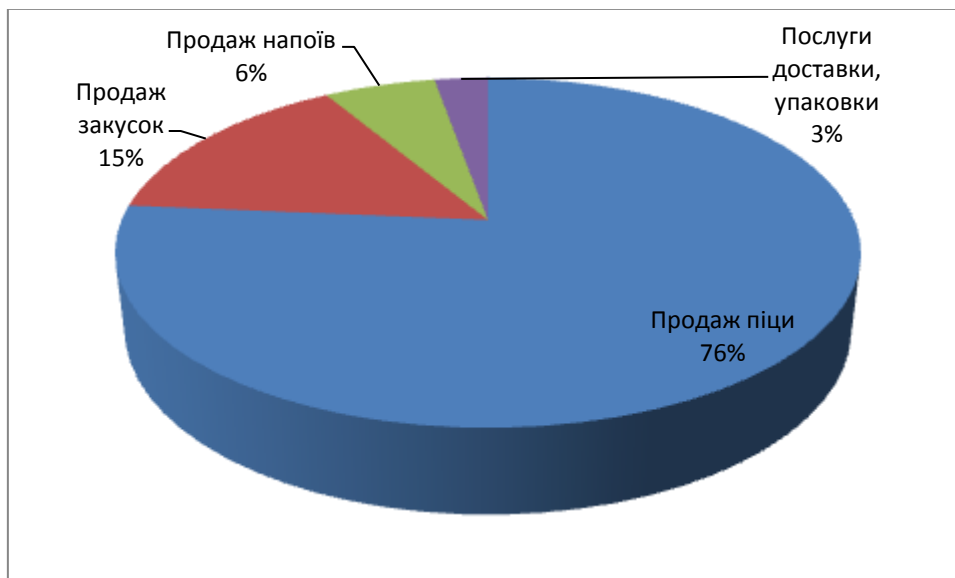


Рис. 2.3. Структура доходу підприємства у 2024 році, %

Загалом, структура витрат і доходів свідчить про раціональне використання ресурсів, стабільну бізнес-модель і орієнтацію підприємства на якісне обслуговування та задоволення попиту споживачів.

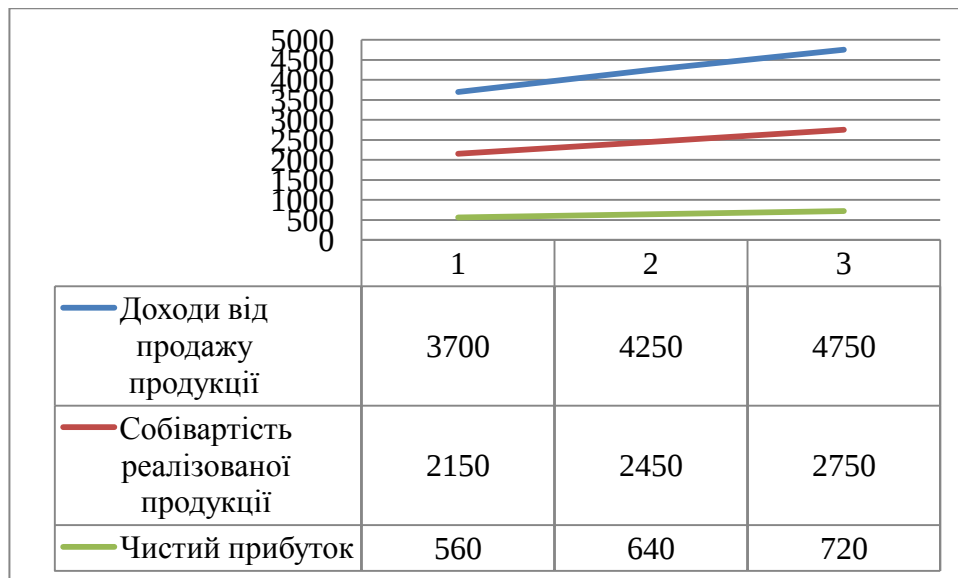


Рис. 2.5. Показники фінансової діяльності підприємства , тис. грн

Для досягнення стабільного розвитку бізнесу необхідно й надалі проводити всебічний аналіз фінансових показників та приймати стратегічні управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності господарської діяльності та раціоналізацію витрат. Це сприятиме не лише відновленню конкурентних позицій підприємства, а й забезпеченню сталого зростання у перспективі.

## 2.2. Аналіз зовнішнього середовища для прийняття управлінських рішень

«P2Pizza» позиціонує себе як піцерія. У меню закладу представлені піца, салати, холодні та гарячі закуски, перші страви, різноманітні бізнес-ланчі, а також дитяче меню. «P2Pizza» надає послуги кейтерингу для проведення фестивалів, церемоній, культурних заходів, конференцій та семінарів.

Меню «P2Pizza» оновлюється щосезону, враховуючи смаки клієнтів та доступність сезонних інгредієнтів. Пропозиція включає як традиційні італійські позиції (маргарита, пепероні, чотири сири), так і креативні

варіанти з локальними продуктами. Також передбачене дитяче меню, доступні вегетаріанські страви.

Кафе «P2Pizza» активно працює в онлайн-просторі: має сторінки у соцмережах, співпрацює з сервісами доставки Glovo та Raketa, веде рекламні кампанії серед молодіжної аудиторії.

Обслуговування здійснюється кваліфікованим персоналом, серед якого - піцейоли, офіціанти, адміністратори, кур'єри. Заклад оснащений сучасним обладнанням, включаючи професійні печі, системи зберігання продуктів, POS-обладнання для розрахунку.

Кафе відповідає санітарним та технічним вимогам: має складські приміщення, холодильні камери, мийки, спеціалізовані цехи для холодних і гарячих страв, сучасне кухонне обладнання, професійний посуд і кухонний інвентар.

Опитування 200 клієнтів дало змогу визначити портрет цільової аудиторії: це переважно люди віком 16–40 років, з них 81% працюючі, 18% - студенти. Середній місячний дохід клієнтів коливається в межах 10 000–15 000 грн, що дозволяє їм періодично харчуватися в кафе.

Більшість відвідувачів є постійними клієнтами (75%), з яких 48% приходять регулярно, 31% - рідше. Основний час відвідування - вечір (53%), обідній час займає 18%.

Формат обслуговування - здебільшого для пар або поодиноких гостей, що вимагає перегляду розміщення столиків (нині більшість - чотиримісні, хоча 54% клієнтів достатньо двомісних).

Найбільш значущим компонентом PEST-аналізу для закладу громадського харчування є соціальний аспект, оскільки саме він найбільш тісно пов'язаний зі споживчими звичками та очікуваннями клієнтів. Відвідувачі обирають кафе не лише через якість страв, а й завдяки загальній атмосфері, сервісу та відповідності соціальним тенденціям. У нинішніх умовах роботи кафе «P2Pizza» стикається з низкою викликів, зумовлених

зменшенням платоспроможного населення, високим рівнем безробіття, а також підвищенням вимог до якості послуг і продукції.

Таблиця 2.5.

## PEST-аналіз ФОП «P2Pizza»

| Політичні чинники                                                                                                                                                                                                              | Економічні чинники                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- регуляція ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану;</li> <li>- вплив політики охорони здоров'я;</li> <li>- державний контроль і нові стандарти для підприємств HoReCa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання цін на сировину;</li> <li>- коливання валютного курсу та інфляція;</li> <li>- посилення конкуренції у сфері громадського харчування;</li> </ul>                              |
| Соціально-культурні чинники <ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна харчових звичок населення;</li> <li>- попит на здорову їжу;</li> <li>- зниження платоспроможності через соціально-економічні зміни;</li> </ul>      | Технологічні чинники <ul style="list-style-type: none"> <li>- використання сучасного кухонного обладнання;</li> <li>- автоматизація обліку та обслуговування;</li> <li>- роль соцмереж, онлайн-замовлень і доставки.</li> </ul> |

Додатковим обтяжливим чинником є наслідки пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні, що спричинили введення обмежувальних заходів, зменшення кількості споживачів та збільшення витрат на забезпечення санітарних норм. Також варто враховувати зміни в споживчих уподобаннях - зростання попиту на здорову їжу, збалансоване меню та врахування індивідуальних потреб клієнтів, таких як вегетаріанство або харчові обмеження.

Розширення цільової аудиторії кафе вимагає гнучкого підходу до соціальних факторів, зокрема - лояльного ставлення до клієнтів з різними цінностями, стилем життя чи ідентичністю, включаючи власників домашніх тварин.

Щодо політичних чинників, то значний вплив мають урядові обмеження, пов'язані з епідеміологічною ситуацією та військовим конфліктом. Ці обставини створюють додаткові фінансові навантаження на сферу ресторанного бізнесу, вимагаючи від підприємців постійної адаптації до змін законодавства, нових стандартів та регламентів.

Наступним кроком буде проведення SWOT-аналізу. SWOT-аналіз є важливим інструментом для виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, що впливають на його діяльність. Завдяки цьому аналізу можна комплексно оцінити чинники, які сприяють або, навпаки, заважають ефективному розвитку кафе. Вивчення зовнішнього середовища, в якому функціонує заклад, дозволяє вчасно реагувати на зміни ринку, адаптувати бізнес-стратегію та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 2.6.

## SWOT-аналіз

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Сильні сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Помірна цінова політика, доступна для широкого кола споживачів.</li> <li>- Великий асортимент страв і напоїв, включаючи послуги кейтерингу та організацію банкетів.</li> <li>- Наявність власної автостоянки, зручною для відвідувачів з передмість.</li> <li>- Постійні клієнти, сформована лояльна аудиторія.</li> </ul>                                           | <p><i>Слабкі сторони</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Застарілий інтер'єр, що не відповідає сучасним естетичним вимогам.</li> <li>- Відсутність активного просування у цифровому середовищі.</li> <li>- Обмежені ресурси для реклами та маркетингових кампаній.</li> <li>- Висока плинність кадрів, що впливає на якість обслуговування.</li> </ul>                                                |
| <p><i>Можливості</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Запровадження нових позицій у меню (вегетаріанські, здорове харчування, сезонні пропозиції).</li> <li>- Розвиток напрямку виїзного обслуговування, зокрема дитячих свят, фуд-кортів на заходах.</li> <li>- Створення мобільного додатку для зручного оформлення замовлень.</li> <li>- Активна співпраця з лідерами думок та розвиток присутності у соцмережах.</li> </ul> | <p><i>Загрози</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зниження рівня доходів споживачів у зв'язку з економічною нестабільністю.</li> <li>- Посилення конкуренції з боку нових і сучасніших закладів.</li> <li>- Імовірне зростання витрат через податкові або адміністративні зміни.</li> <li>- Зміна вподобань клієнтів на користь закладів зі швидким обслуговуванням або оригінальним меню.</li> </ul> |

Проведений SWOT-аналіз дозволяє визначити ключові стратегічні напрями розвитку кафе «P2Pizza». Основними сильними сторонами підприємства є помірна цінова політика, різноманітне меню, наявність автостоянки та сформована лояльна клієнтська база. Це створює передумови для подальшого зростання за рахунок реалізації нових можливостей, зокрема

впровадження мобільного додатку, розширення асортименту, розвитку кейтерингу та активної цифрової присутності.

Однак слабкі сторони - застарілий інтер'єр, нестача маркетингових ресурсів і недостатнє просування в інтернеті - потребують негайного реагування, щоб уникнути втрати конкурентних позицій. Зовнішні загрози, такі як економічна нестабільність, зростання конкуренції та зміна споживчих уподобань, вимагають адаптивної та гнучкої стратегії управління.

Таким чином, для забезпечення стабільного розвитку «P2Pizza» необхідно не лише використовувати наявні переваги, але й активно усувати внутрішні недоліки, одночасно реагуючи на виклики зовнішнього середовища.

### **2.3 Аналіз механізму прийняття рішень у системі управління підприємством**

У ФОП «P2Pizza» механізм прийняття рішень формується на основі практичного досвіду та інтуїції власника, що є характерним для малого бізнесу.

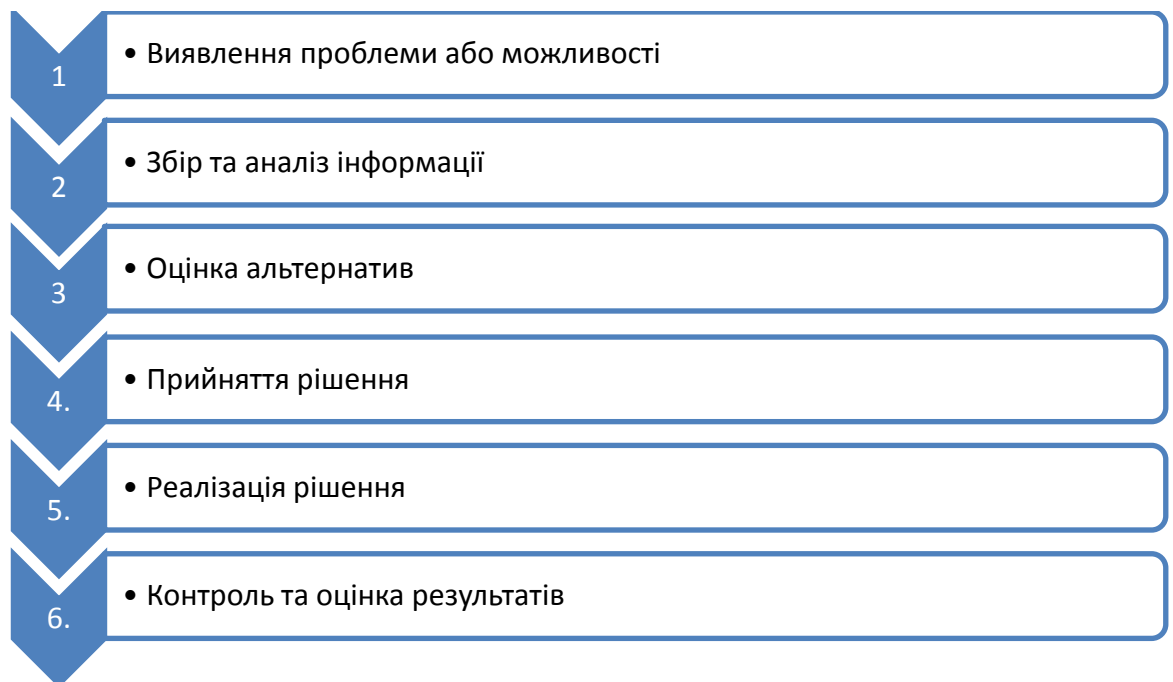


Рис. 2.6. Етапи прийняття управлінських рішень в ФОП «P2Pizza»

Основні рішення щодо стратегічного розвитку, фінансового планування та організації роботи приймаються особисто власником, який активно залучений у всі аспекти діяльності підприємства. Процес прийняття рішень включає кілька етапів (рис. 2.6):

1. Виявлення проблеми або можливості. Власник постійно аналізує внутрішнє середовище підприємства та зовнішні фактори, такі як зміни в попиті, конкуренція, економічна ситуація, що дозволяє оперативно реагувати на виклики та використовувати нові можливості.

2. Збір та аналіз інформації. Для прийняття обґрунтованих рішень власник використовує доступні джерела інформації, включаючи фінансові звіти, відгуки клієнтів, поради персоналу та особисті спостереження.

3. Оцінка альтернатив. Розглядаються різні варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості, з урахуванням ресурсів підприємства, потенційних ризиків та очікуваних результатів.

4. Прийняття рішення. Вибір оптимального варіанту здійснюється власником, часто з урахуванням порад ключових співробітників, що сприяє залученню персоналу до процесу управління.

5. Реалізація рішення. Впровадження обраного варіанту в практичну діяльність підприємства, з чітким визначенням відповідальних осіб та термінів виконання.

6. Контроль та оцінка результатів. Моніторинг виконання прийнятого рішення та аналіз його ефективності дозволяє виявити можливі недоліки та внести необхідні корективи.

Механізм прийняття рішень у ФОП «P2Pizza» базується передусім на особистому підході власника, який самостійно контролює всі процеси, що відбуваються в закладі. Оскільки структура управління є простою, усі основні питання вирішуються без зайвої бюрократії. У кафе невеликий колектив, тож усі важливі рішення приймаються швидко, часто одразу на місці, у ході розмов із персоналом або після аналізу поточної ситуації. Наприклад, якщо виникає потреба у зміні меню, закупівлях інгредієнтів або

зміні графіку роботи, це вирішується в межах одного-двох днів. Уся інформація надходить безпосередньо до власника: відгуки клієнтів, пропозиції персоналу, фінансові показники.

Рішення приймаються, виходячи з реальних обставин - наявності товарів, кількості клієнтів, сезонності, тощо. Зазвичай підставою для ухвалення нових дій стають поточні результати продажів або ситуації, що впливають на комфорт і швидкість обслуговування клієнтів. Співробітники можуть запропонувати свої ідеї або повідомити про проблеми, але останнє слово завжди за власником. Такий підхід забезпечує оперативність і дозволяє швидко адаптуватися до змін, не витрачаючи час на погодження з великою кількістю людей. При цьому рішення, які стосуються організації праці, графіків, премій чи штрафів, теж приймаються на основі власних спостережень та оцінки виконаної роботи. Підприємство орієнтується на здоровий глузд і досвід, тому власник не використовує складних методик аналізу, натомість покладається на практичний підхід, перевірений часом. Оскільки кафе працює в умовах жорсткої конкуренції, то особливо важливо ухвалювати рішення швидко, без зволікань, інакше це може вплинути на прибуток або задоволеність клієнтів. Гнучкість у підходах дозволяє змінювати правила в залежності від ситуації. Наприклад, в разі зростання потоку клієнтів у святкові дні може бути збільшено кількість змін або введено додаткові стимули для персоналу. Усе це вирішується в межах одного дня або навіть години. Таким чином, у «P2Pizza» функціонує проста, але ефективна система прийняття рішень, яка дозволяє тримати все під контролем, мінімізувати витрати часу та максимально пристосовуватись до потреб ринку.

## **РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ТА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1. Обґрунтування необхідності та концептуальні засади удосконалення механізму управлінських рішень на підприємстві**

У діяльності будь-якого підприємства, зокрема малого бізнесу у сфері громадського харчування, надзвичайно важливим є ефективний механізм розробки та реалізації управлінських рішень. У випадку «P2Pizza» актуальним стає питання вдосконалення цього процесу, що обумовлено зростанням конкуренції, підвищенням очікувань споживачів і динамікою внутрішнього середовища самого закладу.

Обґрунтування необхідності удосконалення полягає у тому, що поточна система прийняття рішень, яка базується переважно на інтуїції власника та реактивному підході до подій, часто не дозволяє передбачити певні ризики чи запобігти повторюваним помилкам. Наприклад, оперативність є перевагою, однак вона не завжди гарантує оптимальність рішення, особливо коли мова йде про стратегічне планування, розвиток бренду або управління витратами. В умовах постійних змін на ринку важливо переходити від інтуїтивного стилю до системного, на основі даних, аналітики й чітко визначених процедур.

Концептуально проєкт удосконалення полягає у впровадженні більш структурованого підходу до розробки управлінських рішень. Це включає створення простих, але ефективних інструментів для аналізу ситуації, постановки цілей, визначення альтернатив, оцінки ризиків та вибору найкращого рішення. Наприклад, варто використовувати щомісячні зустрічі команди для обговорення результатів, проблем і пропозицій, а також формувати короткі звіти про продажі, витрати, скарги чи відгуки клієнтів. Це дозволить зібрати якісну інформацію для прийняття рішень.

Ще один елемент концепції – запровадження міні-планування, коли рішення приймаються не лише «тут і зараз», а з урахуванням цілей на тиждень, місяць або сезон. Це сприятиме стабільності, дозволить краще розподіляти ресурси, уникати перевантаження персоналу і підтримувати високий рівень сервісу. Також доцільно поступово залучати працівників до прийняття окремих рішень на своїх рівнях відповідальності – наприклад, кухар може брати участь у формуванні закупівельного списку, а адміністратор - у підборі персоналу чи оформленні залу.

З технічної точки зору, до реалізації проєкту може входити використання базових інструментів автоматизації: простих таблиць, Google Forms для внутрішнього опитування, CRM-системи для замовлень або обліку клієнтів. Навіть за мінімальних інвестицій це вже покращить прозорість процесів і пришвидшить прийняття рішень.

CRM (Customer Relationship Management) – це система управління взаємовідносинами з клієнтами. У простих словах, це набір інструментів, які допомагають зберігати, організовувати та використовувати інформацію про ваших клієнтів, щоб краще їх обслуговувати, задовольняти їхні потреби та збільшувати лояльність [28].

У нашому випадку CRM-система може виконувати дуже багато важливих функцій. Наприклад, вона може зберігати історію кожного клієнта – що він замовляв, коли, які у нього вподобання (чи не їсть гриби, чи любить гостре), як часто робить замовлення, чи користувався доставкою. Завдяки цій інформації заклад може створювати персоналізовані акції - на день народження, на улюблені позиції з меню або навіть просто нагадати, що давно не замовляли улюблену піцу.

CRM також дозволяє ефективно керувати замовленнями. Працівники не плутають замовлення, не гублять контакти клієнтів, а кухарі отримують чіткі вказівки. Це зменшує кількість помилок, економить час і знижує рівень стресу у команді. Коли система «бачить» скільки і яких замовлень на день,

вона може також підказати, коли потрібна допомога на кухні або додатковий кур'єр. Це вже елемент автоматизованого планування.

Ще одна перевага – CRM дозволяє збирати загальну аналітику. Наприклад, яка піца продається найкраще, в які дні найбільше замовлень, у який час доби клієнти найактивніші. Це все допомагає приймати розумні управлінські рішення – змінювати графік роботи, запускати нові страви, проводити акції у правильний час.

У сучасному бізнесі CRM - це не розкіш, а практичний інструмент, який допомагає працювати розумніше, а не більше. Для піцерії це може бути реальна конкурентна перевага, бо клієнти запам'ятовують той сервіс, де їх не просто обслуговують, а розуміють.

У підсумку, концепція удосконалення полягає в тому, щоб замінити хаотичну реакцію на події – цілеспрямованим підходом, що базується на аналізі, участі команди та структурованості. Це дозволить ФОП «P2Pizza» не лише ефективно функціонувати щодня, а й розвиватися довгостроково, зміцнюючи свої позиції на ринку.

Очікується, що впровадження системи дозволить зменшити кількість помилок у замовленнях, скоротити витрати на закупівлі, знизити рівень списання продукції, оптимізувати графіки роботи персоналу та збільшити середній чек завдяки персоналізованим пропозиціям. CRM стане основою для створення єдиного інформаційного простору, де всі дані про діяльність підприємства будуть зібрані, оброблені та доступні для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Проект передбачає етапи діагностики поточних процесів, вибору оптимального ПЗ, інтеграції системи в операційну діяльність, навчання персоналу та подальший моніторинг ефективності. Його реалізація дозволить перейти від інтуїтивного до аналітичного стилю управління, що особливо важливо для малого бізнесу, який прагне стабільного розвитку в умовах постійних змін.

Таким чином, проєкт цифрової трансформації управлінських рішень у ФОП «P2Pizza» не лише покращить внутрішні процеси, а й стане інструментом підвищення рентабельності, клієнтської лояльності та загальної конкурентоспроможності бізнесу.

### **3.2 План та економічна доцільність впровадження управлінського рішення на підприємстві**

Ідея проєкту полягає у впровадженні інтегрованої CRM-системи як ключового інструменту цифрової трансформації управління у ФОП «P2Pizza». Такий підхід дозволить оптимізувати внутрішні процеси, підвищити рівень обслуговування клієнтів, знизити втрати та помилки, а також забезпечити керівництво актуальними аналітичними даними для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Мета проєкту - удосконалити процес розробки та реалізації управлінських рішень на основі автоматизації збору, обробки та аналізу інформації, що стосується замовлень, клієнтів, персоналу та фінансових операцій.

Основні завдання проєкту:

- провести аналіз поточних управлінських процесів у піцерії;
- обрати програмне забезпечення, яке найкраще відповідає потребам підприємства;
- впровадити CRM-систему та інтегрувати її з ключовими бізнес-процесами (замовлення, облік запасів, база клієнтів, фінанси);
- навчити персонал користуванню системою;
- визначити показники ефективності (KPI) та здійснювати регулярний моніторинг результатів;
- побудувати механізм прийняття рішень на основі зібраних даних;
- забезпечити безперервну адаптацію системи до змін у бізнес-середовищі.

Реалізація цього проєкту дозволить перейти від інтуїтивного управління до системного, аналітично обґрунтованого підходу, що є критично важливим для сталого розвитку малого бізнесу у сучасних умовах.

Для впровадження CRM-системи у ФОП «P2Pizza» рекомендуємо розглянути RemOnline - хмарну CRM-платформу, оптимізовану для малого бізнесу в Україні.

Основними перевагами такої системи є наступні (рис 3.1 ).

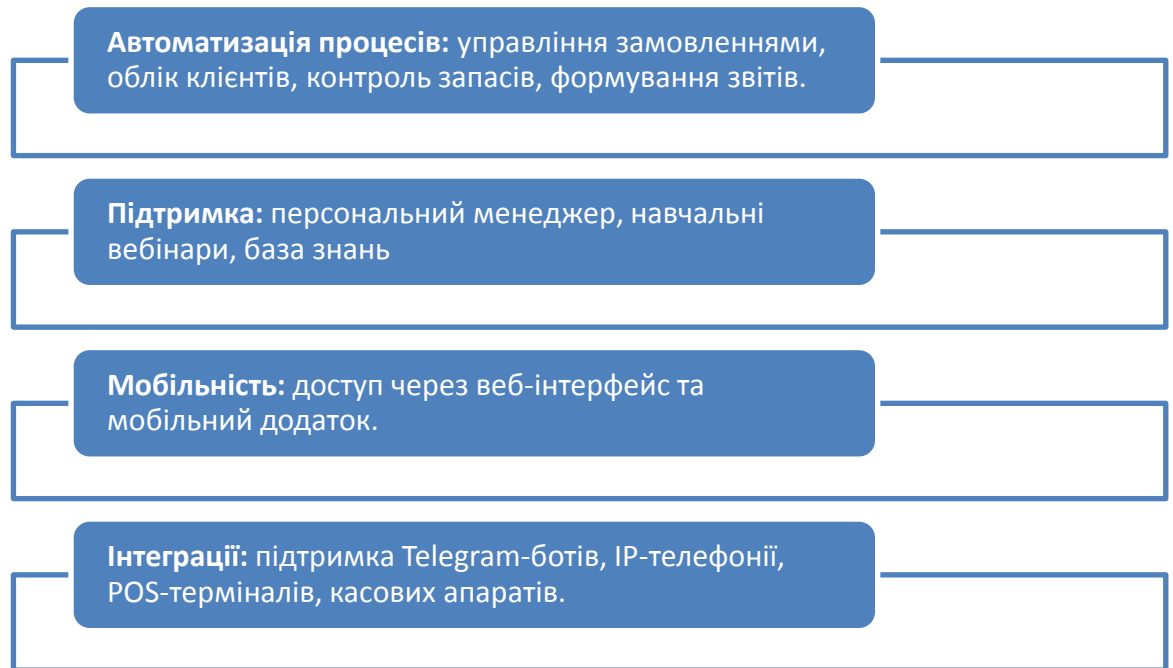


Рис. 3.1. Переваги CRM-системи

Придбати дану програму можна на офіційному сайті:  
<https://remonline.ua/crm-for-small-business/>

Отже, в умовах сучасного конкурентного середовища ефективність реалізації управлінських рішень багато в чому залежить від ретельно спланованого впровадження цифрових інструментів. Наш план впровадження CRM-системи у «P2Pizza» розроблено з урахуванням специфіки діяльності малого бізнесу в сфері громадського харчування. Запропонований план передбачає покрокову реалізацію ключових дій

упродовж червня 2025 року, що дозволяє забезпечити безперервність операційної діяльності підприємства та мінімізувати ризики.

Процес реалізації поділено на шість основних етапів, кожен з яких має чітко визначену тривалість, дату початку та завершення: Нижче наведено детальну таблицю з розрахунками та датами виконання.

Таблиця 3.1.

План реалізації проєкту

| Етап                               | Тривалість (днів) | Початок    | Завершення |
|------------------------------------|-------------------|------------|------------|
| Аналіз поточних процесів           | 5                 | 2025-06-01 | 2025-06-06 |
| Вибір програмного забезпечення     | 3                 | 2025-06-06 | 2025-06-09 |
| Налаштування та тестування CRM     | 7                 | 2025-06-10 | 2025-06-17 |
| Навчання персоналу                 | 3                 | 2025-06-17 | 2025-06-20 |
| Пілотне впровадження               | 5                 | 2025-06-21 | 2025-06-26 |
| Оцінка ефективності та коригування | 4                 | 2025-06-27 | 2025-07-01 |

Як видно з таблиці, загальний час реалізації становить 27 днів. Передбачається, що всі етапи будуть реалізовані у червні 2025 року. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність діяльності піцерії та уникнути ризиків, пов'язаних із паралельною зміною великої кількості процесів.

Таблиця 3.2.

Вартісна оцінка виконання завдань проєкту

| Завдання                       | Тривалість (днів) | Виконавці            | Орієнтовна вартість (грн) | Загальна вартість (грн) |
|--------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------------|-------------------------|
| Аналіз управлінських процесів  | 2                 | аналітик/власник     | 800                       | 800                     |
| Вибір програмного забезпечення | 1                 | власник/консультант  | 500                       | 500                     |
| Впровадження CRM + інтеграція  | 5                 | технічний спеціаліст | 5,000                     | 5,000                   |

Продовження табл. 3.2

|                            |   |                      |       |       |
|----------------------------|---|----------------------|-------|-------|
| Навчання персоналу         | 2 | тренер/адміністратор | 1,500 | 1,500 |
| Визначення KPI, моніторинг | 1 | власник/аналітик     | 300   | 300   |
| Побудова механізму рішень  | 1 | власник              | 400   | 400   |
| Адаптація до змін          | 1 | власник/система      | 0     | 0     |

Для оцінки економічної доцільності реалізації CRM-проєкту виконано розрахунок трудовитрат та орієнтовних фінансових витрат для кожного з основних завдань. Вартість розрахована на підставі ринкових ставок відповідних спеціалістів.

Нижче наведено графік Ганта, що візуалізує етапи впровадження системи у часі.

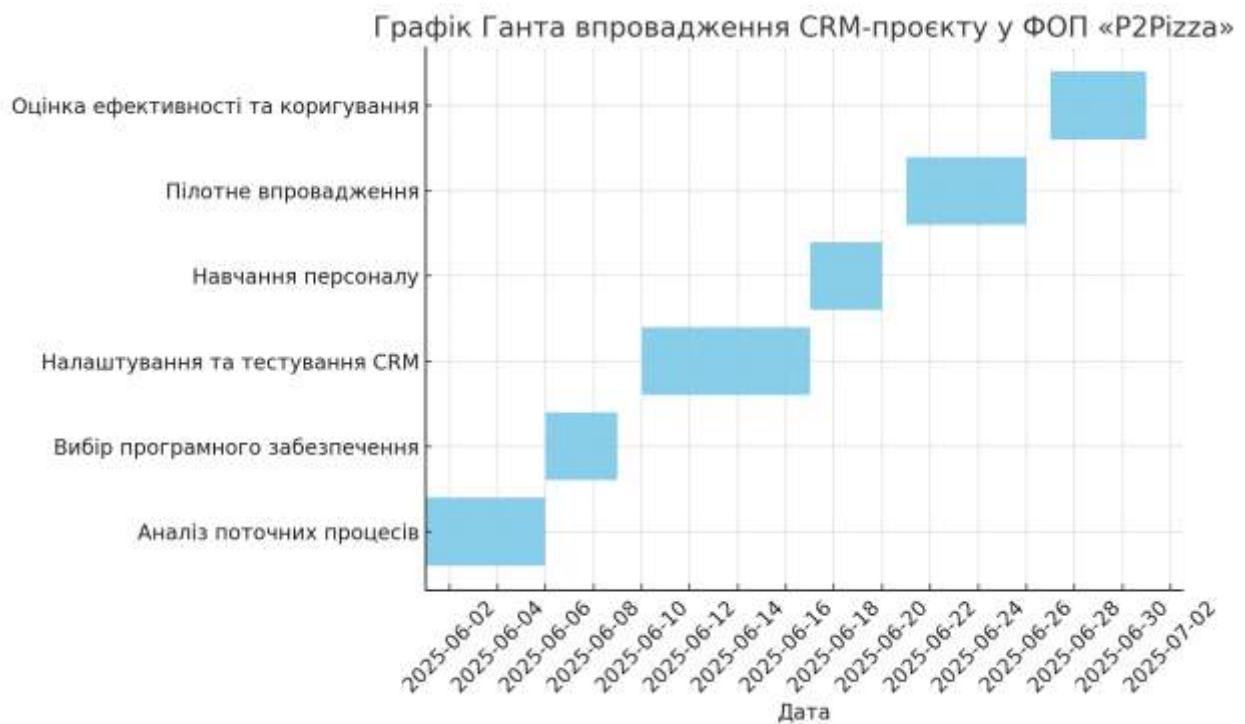


Рис 3.2. Діаграма Ганта

Таким чином, даний план забезпечує послідовну реалізацію всіх компонентів CRM-проєкту із чітким контролем термінів, що сприяє ефективності управління змінами та досягненню поставлених цілей проєкту

Оцінка ефективності впровадження CRM-системи ґрунтується на порівнянні ключових фінансових показників до та після реалізації проєкту.

Таблиця 3.3.

Фінансові показники «до» та «після» реалізації проєкту

| Показник                      | До впровадження | Після впровадження |
|-------------------------------|-----------------|--------------------|
| Середній місячний дохід (грн) | 108 000         | 122 850            |
| Місячні витрати (грн)         | 95 000          | 97 000             |
| Чистий прибуток (грн)         | 13 000          | 25 850             |
| Рентабельність (%)            | 12%             | 18%                |
| Кількість клієнтів            | 400             | 520                |

Таким чином, фінансові розрахунки свідчать про підвищення прибутковості проєкту, зростання клієнтської бази та рентабельності після впровадження CRM-системи.

Оцінка окупності CRM-проєкту є важливою складовою фінансового обґрунтування інвестицій у цифрову трансформацію малого бізнесу. У межах цього дослідження проаналізовано витрати на впровадження інтегрованої CRM-системи «P2Pizza» та очікуваний приріст прибутку після реалізації проєкту.

Загальні витрати на CRM-систему (включаючи придбання ліцензії, налаштування, навчання персоналу та технічну підтримку) складають близько 800 доларів США. За середнім курсом 39 грн/дол. загальна сума становить 31 200 грн.

Після впровадження CRM-системи очікується зростання щомісячного прибутку з 13 000 до 25 850 грн, що дає приріст у 12 850 грн.

Таким чином, період окупності CRM-проєкту розраховується за формулою:

$$\text{Окупність (місяців)} = \frac{\text{Витрати на CRM}}{\text{Додатковий щомісячний прибуток}} \quad (3.1)$$

Окупність =  $31\,200 / 12\,850 \approx 2,4$  місяця.

Отже, впровадження CRM-системи у піцерії «P2Pizza» є економічно доцільним проектом, що окупиться менш ніж за три місяці. Після цього система почне приносити стабільний прибуток та забезпечить довгострокові переваги у вигляді підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсів і зміцнення зв'язків із клієнтами.

Розроблена схема механізму прийняття управлінських рішень з урахуванням впровадження CRM-системи наведена на рис. 3.3.

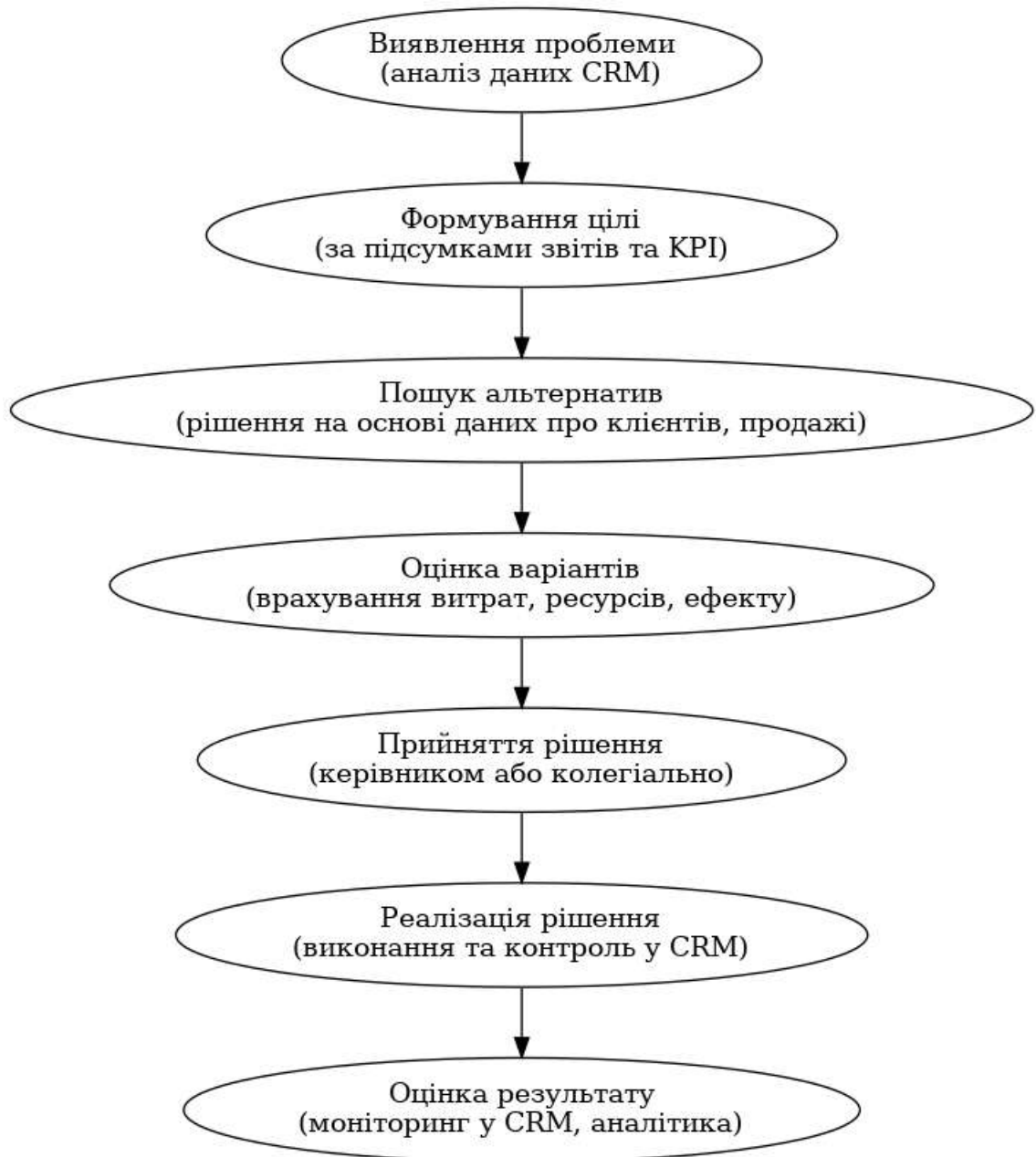


Рис. 3.3. Схема механізму прийняття управлінських рішень з урахуванням впровадження CRM-системи.

Зображена схема демонструє послідовність прийняття управлінського рішення із залученням CRM-системи. У звичайних умовах керівник часто ухвалює рішення інтуїтивно, однак у даному випадку акцент зроблено на аналітичному, послідовному підході.

Усе починається з виявлення проблеми. Завдяки CRM-системі керівник може побачити відхилення в обсягах продажу, падіння замовлень, збільшення скарг тощо. На основі цих даних формується конкретна ціль – наприклад, збільшити продажі певної позиції, скоротити витрати чи покращити швидкість обробки замовлень.

Далі переходять до пошуку можливих рішень. CRM дозволяє оцінити вподобання клієнтів, аналізувати історію покупок, вивчати дані про популярність товарів і завантаження персоналу. Це допомагає сформулювати кілька варіантів дій, з яких потрібно обрати найкращий.

На наступному етапі здійснюється оцінка альтернатив: аналізується, які витрати потребує кожне рішення, які ресурси необхідні для його реалізації, і який ефект можна очікувати. Після цього обирається оптимальний варіант — рішення ухвалюється або самим керівником, або колегіально, якщо залучена команда.

Рішення реалізується через CRM – наприклад, змінюється графік роботи, оновлюється меню, запускається акція, налаштовуються повідомлення для клієнтів. CRM забезпечує контроль: видно, хто і що виконує, як швидко й з яким результатом.

Після реалізації рішення важливо оцінити результат. CRM дозволяє бачити зміни в замовленнях, поведінці клієнтів, ефективності персоналу. Це дає змогу зробити висновки, чи досягнуто мети, і чи потрібні додаткові корективи.

Такий підхід до прийняття рішень - чіткий, обґрунтований і гнучкий – допомагає підприємству швидше адаптуватися до змін, уникати повторюваних помилок і покращувати якість управління в цілому.

### 3.3. Оцінка ризиків проєкту

Впровадження CRM-системи, як і будь-якого управлінського рішення, пов'язане з низкою ризиків, які можуть вплинути на успішність реалізації проєкту. Врахування та аналіз потенційних загроз дозволяє завчасно підготувати заходи мінімізації їхнього впливу, що є критично важливим для малого бізнесу, де ресурси обмежені, а помилки можуть коштувати дорого.

У таблиці нижче наведено ключові ризики, що можуть виникнути під час реалізації CRM-проєкту у піцерії «P2Pizza», оцінку ймовірності їхнього виникнення, а також запропоновані заходи щодо їх нейтралізації або зниження впливу. Оцінка основних ризиків наведена у таблиці (табл.3.4. ).

Таблиця 3.4.

Основні ризики для пропонованого проєкту

| Ризик                               | Імовірність | Заходи мінімізації                               |
|-------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------|
| Спротив персоналу новим технологіям | Середня     | Проведення навчання, мотиваційні заходи          |
| Помилки під час інтеграції          | Низька      | Залучення технічного спеціаліста, тестування     |
| Перевищення бюджету                 | Низька      | Попереднє планування витрат, фінансовий контроль |
| Недостатній ефект від CRM           | Середня     | Регулярний моніторинг KPI, адаптація стратегії   |
| Технічні збої                       | Низька      | Резервне копіювання, технічна підтримка          |

Оцінка ризиків показала, що більшість із них мають низьку або середню ймовірність виникнення та можуть бути ефективно керовані за умови вчасної реакції та попередньої підготовки. Найбільш імовірним є ризик спротиву з боку персоналу, що обумовлений незвичністю нових інструментів або страхом втрати контролю над звичними процесами. Саме тому одним із ключових елементів реалізації CRM-проєкту має стати системна робота з працівниками: інформування, навчання, демонстрація переваг, підтримка в період адаптації.

Інші ризики, такі як технічні збої чи помилки в інтеграції, є типовими для IT-рішень і зазвичай ефективно вирішуються через підрядника або технічну підтримку розробника CRM. З фінансової точки зору, завдяки попередньому бюджетуванню та чіткому плану реалізації, ймовірність перевищення кошторису проєкту є мінімальною.

Враховуючи всі вищевказані аспекти, можна зробити висновок, що CRM-проєкт у «P2Pizza» має високі шанси на успішну реалізацію за умови дотримання рекомендованих заходів управління ризиками. Це підтверджує його доцільність не лише з фінансової, але й з організаційної точки зору.

Проведений аналіз підтверджує доцільність та ефективність впровадження CRM-системи у «P2Pizza». Завдяки цифровій трансформації бізнесу підприємство зможе підвищити якість обслуговування клієнтів, зменшити помилки, оптимізувати витрати та посилити аналітичну складову управлінських рішень. Запропоновані проєктні рішення базуються на реальних потребах малого бізнесу та мають високий потенціал для масштабування. Врахування ризиків та використання ефективних інструментів контролю забезпечує стабільність та прогнозованість результатів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході проведеного дослідження було роблено наступні висновки та надано наступні пропозиції.

1. Розкрито теоретичні основи механізму прийняття управлінських рішень в системі управління підприємством. Встановлено, що рішення є результатом інтелектуальної діяльності, що призводить до певного висновку або до необхідних дій (повна бездіяльність, розробка певної дії або вибір дії з набору альтернатив і її реалізація тощо). Зазначено, що вибір підходу до прийняття управлінського рішення залежить від характеру проблеми, доступності інформації, наявності часу, компетенції управлінця та рівня ризику.

2. Визначено основні елементи управлінських рішень. Констатовано, що рішення є не просто вибором із декількох можливих варіантів дій, а комплексним процесом, що включає низку ключових елементів, які забезпечують його повноцінність і дієвість. Таким чином, до основних елементів управлінського рішення належать: проблемна ситуація; мета; наявність альтернативних рішень; чітко встановлені критерії оцінки; процес вибору; результат; зворотній зв'язок. Крім визначення основних елементів, до управлінських рішень висувається низка вимог, дотримання яких є обов'язковим для забезпечення їх ефективності. Ці вимоги не є формальністю — навпаки, саме вони дозволяють забезпечити обґрунтованість, логічність та результативність управлінських дій у будь-якій організації.

3. Охарактеризовано існуючі підходи до розробки та прийняття управлінських рішень. Визначено, що процес прийняття управлінських рішень включає кілька послідовних етапів. Насамперед формулюються цілі, яких необхідно досягти в результаті ухвалення рішення. Далі здійснюється пошук можливих альтернатив — варіантів дій, які можуть привести до досягнення поставленої мети. Наступним кроком є оцінка наявних

альтернатив і вибір найоптимальнішого варіанту на основі аналізу доцільності, ефективності та доступних ресурсів. Після ухвалення рішення розпочинається етап його реалізації, коли воно впроваджується в практичну діяльність підприємства. Завершальний етап - це контроль та оцінка результатів: аналіз того, наскільки досягнуто поставленої мети, які виникли труднощі та як можна вдосконалити процес у майбутньому.

Окрім етапності, важливою складовою процесу прийняття управлінських рішень є підходи, які використовуються в цьому процесі. До них належать раціональний, інтуїтивний, експериментальний, аналітичний та комбінований підходи. Застосування конкретного підходу залежить від складності ситуації, доступності інформації, часу, наявних ресурсів і особливостей діяльності підприємства. Ці підходи мають ключове значення для організації ефективної управлінської діяльності. Вони дозволяють керівникам діяти обґрунтовано, передбачати ризики та адаптуватися до змін, що є важливою умовою успішного функціонування сучасних підприємств.

4. Проведено аналіз організаційно-економічної та фінансово-господарської діяльності підприємства, який дозволив дійти висновку про стабільне зростання основних економічних параметрів підприємства. Зокрема, спостерігається приріст доходів від реалізації продукції на 1050 тис. грн за досліджуваний період, що є позитивним сигналом про зростання попиту на продукцію закладу. Чистий прибуток також продемонстрував динаміку зростання - з 560 тис. грн. у 2022 році до 720 тис. грн. у 2024 році, що підтверджує ефективність бізнес-моделі. Поступове зростання фонду заробітної плати свідчить про покращення умов оплати праці та збереження кадрового потенціалу. Постійна чисельність працівників при цьому свідчить про стабільну структуру персоналу.

Зростання вартості основних засобів і оборотних активів вказує на інвестування в розвиток матеріально-технічної бази підприємства, а приріст власного капіталу - на зміцнення фінансової стійкості. Таким чином, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що створює

сприятливі умови для впровадження інновацій, зокрема CRM-системи, з метою подальшого удосконалення управлінських процесів і підвищення рівня обслуговування клієнтів.

5. Проаналізовано вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Опитування 200 клієнтів дало змогу визначити портрет цільової аудиторії: це переважно люди віком 16–40 років, з них 81% працюючі, 18% - студенти. Середній місячний дохід клієнтів коливається в межах 10 000–15 000 грн, що дозволяє їм періодично харчуватися в кафе.

Більшість відвідувачів є постійними клієнтами (75%), з яких 48% приходять регулярно, 31% - рідше. Основний час відвідування - вечір (53%), обідній час займає 18%.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє визначити ключові стратегічні напрями розвитку кафе «P2Pizza». Основними сильними сторонами підприємства є помірна цінова політика, різноманітне меню, наявність автостоянки та сформована лояльна клієнтська база. Це створює передумови для подальшого зростання за рахунок реалізації нових можливостей, зокрема впровадження мобільного додатку, розширення асортименту, розвитку кейтерингу та активної цифрової присутності.

Однак слабкі сторони — застарілий інтер'єр, нестача маркетингових ресурсів і недостатнє просування в інтернеті — потребують негайного реагування, щоб уникнути втрати конкурентних позицій. Зовнішні загрози, такі як економічна нестабільність, зростання конкуренції та зміна споживчих уподобань, вимагають адаптивної та гнучкої стратегії управління.

Таким чином, для забезпечення стабільного розвитку ФОП «P2Pizza» необхідно не лише використовувати наявні переваги, але й активно усувати внутрішні недоліки, одночасно реагуючи на виклики зовнішнього середовища.

6. Проведена оцінка наявної системи прийняття рішень на підприємстві. У «P2Pizza» механізм прийняття рішень формується на основі практичного досвіду та інтуїції власника, що є характерним для малого

бізнесу. Основні рішення щодо стратегічного розвитку, фінансового планування та організації роботи приймаються особисто власником, який активно залучений у всі аспекти діяльності підприємства. Механізм прийняття рішень у ФОП «P2Pizza» базується передусім на особистому підході власника, який самостійно контролює всі процеси, що відбуваються в закладі. Оскільки структура управління є простою, усі основні питання вирішуються без зайвої бюрократії. У кафе невеликий колектив, тож усі важливі рішення приймаються швидко, часто одразу на місці, у ході розмов із персоналом або після аналізу поточної ситуації. Рішення приймаються, виходячи з реальних обставин - наявності товарів, кількості клієнтів, сезонності, тощо. Отже, у ФОП «P2Pizza» функціонує проста, але ефективна система прийняття рішень, яка дозволяє тримати все під контролем, мінімізувати витрати часу та максимально пристосовуватись до потреб ринку.

7. Обґрунтовано необхідність та сформульовано концептуальні засади впровадження нової моделі прийняття рішень. У діяльності будь-якого підприємства, зокрема малого бізнесу у сфері громадського харчування, надзвичайно важливим є ефективний механізм розробки та реалізації управлінських рішень. У випадку ФОП «P2Pizza» актуальним стає питання вдосконалення цього процесу, що обумовлено зростанням конкуренції, підвищенням очікувань споживачів і динамікою внутрішнього середовища самого закладу. Запропоновано використання CRM – системи на підприємстві. Очікується, що впровадження системи дозволить зменшити кількість помилок у замовленнях, скоротити витрати на закупівлі, знизити рівень списання продукції, оптимізувати графіки роботи персоналу та збільшити середній чек завдяки персоналізованим пропозиціям. CRM стане основою для створення єдиного інформаційного простору, де всі дані про діяльність підприємства будуть зібрані, оброблені та доступні для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

9. Розробити план впровадження обраного рішення з оцінкою його економічної доцільності. Для оцінки економічної доцільності реалізації CRM-проєкту виконано розрахунок трудовитрат та орієнтовних фінансових витрат для кожного з основних завдань. фінансові розрахунки свідчать про підвищення прибутковості проєкту, зростання клієнтської бази та рентабельності після впровадження CRM-системи.

Оцінка окупності CRM-проєкту є важливою складовою фінансового обґрунтування інвестицій у цифрову трансформацію малого бізнесу. У межах цього дослідження проаналізовано витрати на впровадження інтегрованої CRM-системи у ФОП «P2Pizza» та очікуваний приріст прибутку після реалізації проєкту. Після впровадження CRM-системи очікується зростання щомісячного прибутку з 13 000 до 25 850 грн, що дає приріст у 12 850 грн. впровадження CRM-системи у піцерії «P2Pizza» є економічно доцільним проєктом, що окупиться менш ніж за три місяці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондарчук Н.В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. [АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2021_17%282%29_26). 2021. Вип. 17(2). С. 251-259. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2021\\_17%282%29\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2021_17%282%29_26)
2. Васильєва. Л.М., Бондарчук Н.В., Бондарчук О.П. Леся Миколаївна. Методи і моделі прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. Д. : Свідлер А. Л., 2010. -223с.
3. Боровик М. В. Управлінські рішення: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 81 с.
4. Боярська М. О. Вдосконалення технології прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві. *Агросвіт*. 2015. № 9. С. 14–17.
5. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі Аналізу геопросторової інформації рішень. Сучасні інформаційні системи. 2021. Т. 5, № 2. С. 42-48
6. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2015. 410 с.
7. Волобуєв М. О. Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень. Управління розвитком. 2013. № 1(141). С. 72–73.
8. Виноградчий В. І., Якимець Б. Я., Тарасенко А. С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. Сучасні питання економіки і права. 2020. Вип. 1. С. 10-24.
9. Гаркуша Н. М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. К., Знання, 2018. 591 с.

10. Горбань Є. А. Принципи прийняття управлінських рішень як нормативна основа діяльності посадових осіб. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 1. С. 149-151.
11. Гордєєва-Герасимова Л. Впровадження CRM-системи на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 6, Том 2 С. 115 – С. 118. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-21)
12. Гончар М.Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2010. – № 683. – С. 309–317.
13. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. 2017. Вип. 11 С. 201-204
14. Давидова І. О. Інформаційне забезпечення управлінських рішень у системі інформаційного забезпечення. Вісник ХДАК. 2015. Випуск 46. С. 16-25
15. Задоволеність клієнта: навіщо вимірювати та у який спосіб? URL: <https://spar.ua/blogs/zadovolenist-klidenta-navishcho-vimiryuvati-ta-u-yakiy-sposib>
16. Кіцела Є.О. Удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. URL: <chrome-extension://mhjfbmdgcfjbbpaeojofohoefghehjai/index.html>
17. Клімова А., Агєєва І. В. Процес прийняття управлінських рішень на сучасних підприємствах. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти. 2020. С. 275-278.
18. Кондратенко Н. О., Новіков Д. А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2020. № 19. С. 51-56.

19. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Гнатенко М. К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 51. С. 55-62.
20. Ліщинська Л. Б. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 5(1). С. 206–209
21. Мала Н.Т. Управлінське рішення: класифікація та процес прийняття. URL: [https://vlp.com.ua/files/04\\_31.pdf](https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf)
22. Мережка Ю. С. CRM-системи – інноваційний інструмент для реалізації клієнтоорієнтованої стратегії компанії. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6730/2/Merezhka.pdf>
23. [Мозгова Г. В.](#), Морозов А. О., Фомін О. Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 2. С. 89–94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2017\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_2_17)
24. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: Кондор, 2003. – 556 с
25. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів 2015. 209 с.
26. Пономаренко В.С. Методи системи підтримки прийняття рішень в управлінні еколого-економічними процесами підприємства: навч. посібник / В. С. Пономаренко, Л. А. Гаврилова, О. М. Беседовський. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 271 с.
27. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю. Є. Петруня та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні; 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4070>

28. Рибачук-Ярова Т. В., Марченко М. І. Теоретико-методичні засади використання CRM-системи на підприємствах. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/31910/1/CRM%20system.pdf>
29. Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4. С. 146-159.
30. Соловійов А. І. Розробка і впровадження інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2013. № 1-2(2). С. 148-154
31. Статівка Н. В., Дробязко Л. В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3. С. 92-97.
32. Сухачова О. О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 251-253.
33. Сухачова О. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48(2). С. 97-99.
34. Сухачова О. О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4. С. 80-84
35. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с.
36. Ткачова Т.С. Методологічні підходи до прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2020. № 1. С. 199=206. URL: [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1\\_2020/23.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2020/23.pdf)

37. Тлучкевич Н. В. Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. Економічний форум: науковий журнал. Луцьк. 2018. № 3. С. 252-258
38. Томчук О. Ф., Градомська І. О., Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 307-312.
39. Яремко О.Ф. Методи прийняття управлінських рішень. URL: <https://msn.khnu.km.ua/course/view.php?id=4118>
40. Фролова Л.В., Алексєєва Н.І. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві. Європейський вектор економічного розвитку. 2013. № 2 (15). С. 234-243
41. Харченко Т. О., Шестакова Ю. В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 45. С. 164-168.
42. Цмоць І., Назаркевич Г. Методи адаптивного управління SMART - підприємством з використанням слабких сигналів. INFORMATION SYSTEMS AND NETWORKS. 2023. Вип. 14. DOI: <https://doi.org/10.23939/sisn2023.14.357>
43. Шоробура І. М. Моделі прийняття управлінських рішень: зарубіжний досвід. Педагогічний Альманах. 2021. № 10. С. 168-176.